

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y Mercadología

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



FORMULACIÓN E INICIO DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN DE UNA PYME DEDICADA AL MANTENIMIENTO AUTOMOTRIZ.

Tesis que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: Ing. José Humberto Contreras Martínez

Tutor: Mtro. Luis Eduardo Vallejo Narváez

Tlaquepaque, Jalisco. Julio de 2016.

"No existen más que dos reglas para escribir: tener algo que decir y decirlo."

Oscar Wilde

Abstract

Las Pymes dedicadas al servicio de mantenimiento automotriz se ven afectadas en sus recursos por estar enfocadas solo en la parte operativa del negocio (parte técnica), y dejan a un lado la parte administrativa que garantiza el éxito de las empresas.

Es vital en estos tiempos que estas empresas desarrollen una propuesta de valor y estrategias enfocadas no solo en la parte operativa, sino también, tener en cuenta la parte financiera, clientes y por supuesto colaboradores, las acciones que se realicen deben estar alineadas a dichas estrategias y realizar planes para el corto, mediano y largo plazo.

La aplicación de las herramientas administrativas es la mejor solución para el desarrollo y control de estas empresas. El pensamiento sistémico se vuelve indispensable para el análisis de la empresa y la aplicación de estas herramientas, así como, el análisis de su entorno interno y externo.

Lo anterior nos lleva al estudio de un taller dedicado al servicio de mantenimiento automotriz. Teniendo como resultado el desarrollo de su propuesta de valor, la definición de misión, visión y valores de la organización. Así como, la aplicación del análisis FODA y el Balance Score Card (BSC). Tomando en cuenta las 4 perspectivas del Balance Score Card se desarrollan las estrategias y planes de acción que apoyan al desarrollo de empresa, además de la definición de puesto del taller y formatos que abonan a la reducción en tiempos de operación.

INDICE

INTRODUCCION	5
CAPITULO 1: Planteamiento del problema.	8
Pymes dedicadas al mantenimiento automotriz.	11
CAPITULO 2: Justificación	19
CAPITULO 3: Objetivos del proyecto	22
CAPITULO 4: Descripción y diagnóstico de la empresa.	25
Antecedentes de la empresa.	26
Servicios ofrecidos por la empresa.	28
Segmento de mercado actual de la empresa.	29
CAPITULO 5: La teoría de los mapas estratégicos.	45
CAPITULO 6: Formulación de estrategias y planes de acción.	69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
BIBIOGRAFIA	85
ANEXOS	87

INTRODUCCION

Una situación común en las pequeñas y medianas empresa (incluyendo las micro) es que surgen en sus inicios como una idea de negocio apoyada por un gran entusiasmo y deseo de tener éxito. Estas empresas debido al entusiasmo de sus fundadores comienzan a crecer poco a poco, si no se cuenta con una estructura operativa, administrativa y financiera, se verán afectadas en sus recursos en el corto o mediano plazo.

En el caso de las Pymes dedicadas al servicio de mantenimiento automotriz, tiene un comportamiento similar, se comienza por realizar reparaciones de cochera por así decirlo, o a familiares y amigos, si la calidad técnica de servicio es buena, la demanda de reparaciones va en aumento, por lo que estos pequeños emprendedores se ven obligados a contar con mayor espacio para dichas reparaciones y comenzar con la formalización del negocio.

Actualmente muchas de estas Pymes se ven afectadas en sus recursos por estar enfocadas solo en la parte operativa del negocio (parte técnica), y dejan a un lado la parte administrativa que garantiza el éxito de las empresas.

Es vital en estos tiempos que estas empresas desarrollen una propuesta de valor y estrategias enfocadas no solo en la parte operativa, sino también, tener en cuenta la parte financiera, clientes y por supuesto colaboradores, las acciones que se realicen deben estar alineadas a dichas estrategias y realizar planes para el corto, mediano y largo plazo.

La aplicación de las herramientas administrativas es la mejor solución para el desarrollo y control de estas empresas. Para su aplicación será necesario realizar cambios en la estructura organizacional y cultura laboral, así como en el pensamiento de los fundadores y/o administradores de dichas Pymes.

El pensamiento sistémico se vuelve indispensable para el análisis de la empresa y la aplicación de estas herramientas, así como, el análisis de su entorno interno y externo. Estos factores son los que me llevan a realizar el análisis de mi empresa **SERVICIO MECANICO HERCON SA de CV.**

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1 Planteamiento del problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos, así como afecta en el desempleo y la producción nacional. Las Pymes generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, detalla Banca Empresarial Banamex. En el 31% de los casos, los empleados que laboran en estas unidades de negocio tienen la secundaria terminada; 26% con bachillerato o carrera técnica y 3% sólo primaria¹. Entre las actividades más comunes en este sector destaca abrir un restaurante o tienda y desempeñarse como profesional independiente.

Éstas Pymes en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Actualmente las Pymes se desenvuelven en un entorno muy competitivo, el crecimiento de la economía del país y la globalización han modificado la manera en como estas empresas se deben de preparar para afrontar un futuro cada vez más incierto, por tanto, será necesario que las empresas sean capaces de

¹ Ivonne Vargas Hernández, *Pymes generan 81% del empleo en México*, enero de 2013, CNN Expansión, desde <http://www.cnnexpansion.com/>.

desarrollar una adaptabilidad para afrontar los cambios constates de su entorno, sumando acciones y planeaciones necesarias para mejorar esa competitividad.

En las Pymes la deficiencia dentro del área de gestión (management) y la falta de una planeación efectiva, dan como resultado grandes pérdidas económicas y en algunos casos la quiebra del negocio. Un dato que refleja esta realidad es que más del 90% de las Pymes que quiebran en Latinoamérica se deben a factores no adecuados de administración².

En esta misma idea podemos decir que, el mundo comercial y de servicios se ha vuelto extremadamente competitivo y cambiante, y no es necesario hacer un análisis profundo para darnos cuenta de ello, solo es necesario salir a dar un paseo por la ciudad y observar la cantidad de comercios que están constantemente compitiendo por ser los mejores en el mercado. Uno de los factores claves de la competitividad es la calidad en el servicio.³

Por lo que, las acciones o decisiones que los administradores se deben de tomar hoy en día dentro de estas Pymes deben de ir más allá de los llamados Feeling, se debe de tener un análisis del contexto en el cual se desarrollan, así como tener en claro los datos cuantitativos, recordemos que decía Peter F. Drucker: “Lo que no se mide, no se controla y no se puede mejorar.” Sumado a esto se deberá

² Sérvulo Anzola Rojas, *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, 2002.

³ Joan Ginebra and Rafael Arana de la Garza, *Dirección por servicio, la otra calidad.*, McGraw-Hill, México, 1993.

desarrollar un pensamiento sistémico⁴ que ayude a tener una visión holística de la empresa.

Entonces para que las Pymes lleguen a ser competitivas, primero deben definir en qué quieren ser competitivas (definiendo cuales son las necesidades de los clientes y proveer las mejores soluciones a esas necesidades), y será necesario que puedan entender, comprender y describir el entorno que rodea a su negocio, tal como lo son el entorno interno y el externo. En este sentido, el concepto de administración (management) que vincula la comprensión, tanto del entorno externo como del interno, es la *planeación de la estrategia de la empresa*⁵. En términos prácticos, desarrollar una planeación y acción estratégica, significa simplemente prepararse para el futuro.

Es importante que los directivos tengan la capacidad de reconocer cuales son los elementos que conforman el entorno interno y la interacción que hay entre estos elementos, para así, poder identificar las fortalezas y debilidades que están dentro de la organización, de las cuales se pueden mencionar los procesos y el capital humano que componen la empresa. Sumado a esto, también es necesario hacer el análisis del entorno externo y sus elementos, para qué así se pueden identificar las oportunidades y las amenazas a las cuales el negocio se deberá enfrentar, resaltando a los competidores, proveedores, autoridades gubernamentales entre otros.

⁴ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, 1990.

⁵ Manuel Francisco Suárez Barraza, *Las capsulas de la mejora, metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las Pymes*, Gasca Sicco, México, 2008.

Haciendo un pequeño análisis de la situación actual de las Pymes en nuestro país, con base a lo antes mencionado, es evidente la necesidad de las empresas de tener una clara definición del segmento de mercado meta al que están dirigidos, cual es la propuesta de valor que ofrecen, definiendo esta propuesta de valor en términos reales, además de, quienes son sus proveedores y sus competidores, para así entonces, poder formular la estrategia que esté completamente alineada a lo anterior y de allí poder realizar el plan estratégico y acciones con objetivos a corto, mediano y largo plazo, que apoye a lograr los objetivos y metas planteadas, que asegure la competitividad, la productividad y rentabilidad, tomando en cuenta la satisfacción del cliente y las acciones que nos favorezcan a ofrecer el servicio a un costo razonable, fortaleciendo el futuro y crecimiento de la organización.

1.1 Panorama de Pymes dedicadas al mantenimiento automotriz

En la actualidad la industria automotriz en México de fabricación de vehículos, comercio nacional e internacional de ellos, infraestructura financiera para lograr lo anterior, es madura, dinámica y está en continuo crecimiento. En 2011, La industria automotriz de México mostró claras señales de recuperación; la producción de vehículos ligeros alcanzó un nuevo record histórico con 2.55 millones de vehículos producidos⁶.

⁶ Asociación mexicana de la industria automotriz a.c., *Estadísticas de ventas del sector automotriz mexicano*, 2012, <http://www.amia.com.mx/>.

A nivel global, México está posicionado como el octavo productor de vehículos ligeros. En dos años, México escaló dos posiciones, dejando atrás a la producción de Francia y España.

Tabla 1. Estadísticas de producción mundial de vehículos de los diez principales países productores en el año 2014.

País	Automóviles	Por ciento	Acumulado
China	19,928,505	29.15	29.15
Japón	8,277,070	12.11	41.26
Alemania	5,604,026	10.48	51.74
Estados Unidos	4,253,098	6.22	57.96
Corea del sur	4,124,116	4.64	62.60
India	3,162,372	4.63	67.23
Brasil	2,502,293	3.66	70.89
México	1,915,709	2.80	73.69
España	1,898,342	2.78	76.47
Rusia	1,682,921	2.46	78.93
Subtotal	53,348,452	78.93	78.93
Otros (30 países)	15,017,095	21.07	
Total	68,365,547	100.00	

Fuente: International Organization of Motor Vehicle Manufacturest (OICA), 2014.

Actualmente en México, el sector automotriz es uno de los sectores de la economía con mayor dinamismo y tasas de crecimiento superiores al resto de los sectores. El Banco Nacional de comercio exterior (Bancomext) menciona que en el 1er trimestre de 2015, el crecimiento de los autos fue de 13.1% a

tasa anual y el de las autopartes de 7.5%. Se estima que la industria automotriz Mexicana continuará creciendo en el futuro.

Tomando en cuenta que esta industria no exporta toda su producción, una parte se queda para consumo del país, ya que en su informe, el Banco de México proyecta que el número de vehículos privados en México aumentará a una tasa anual de 5.0% en las próximas dos décadas, con lo que su flota de vehículos pasará de 24 millones de unidades este año a 70 millones en 2030⁷.

Lo que implica que el parque vehicular dentro del país está en aumento y año con año estos vehículos estarán necesitando mantenimiento fuera de los servicios brindados por las agencias (por cuestiones de término de garantía del automotor, así como por los altos costos de mantenimiento), por consiguiente los propietarios de los vehículos acudirán a empresas dedicadas al servicio automotriz, implicando el aumento de las reparaciones dentro de estos negocios.

Otro aporte a este gran parque vehicular se deriva de los denominados "autos chocolate" que circulan en la República Mexicana, que si bien de enero de 2005 a agosto de 2013 han ingresado al país unos 6.9 millones de vehículos usados, provenientes sobre todo de Estados Unidos, y que equivale a 80.7% de las unidades nuevas vendidas en el país⁸, Y curiosamente las 10 principales entidades donde se ubican el mayor número de "vehículos

⁷ CNN Expansion, *Los autos en México se multiplican*, 2008, <http://www.cnnexpansion.com>.

⁸ El informador, "Seguirá ingreso de autos chocolate", México, sec. Economía, enero de 2014.

chocolates” no son las fronterizas, sino el Distrito Federal, Nuevo León, Estado de México, Jalisco, Tamaulipas, Coahuila, Chihuahua, Sonora, Sinaloa y Puebla. Es decir son el "top ten" de los carros "chocolate" en México.

Este aumento obligará a México a reforzar los exitosos programas que aplica para reducir las emisiones, tales como las verificaciones vehiculares, indicó el banco en su informe "Desarrollo con Menos Carbono: Respuestas latinoamericanas al desafío de cambio climático".

De acuerdo con el reporte, cerca del 85% de las emisiones de gases de efecto invernadero en Latinoamérica se concentran en seis países y 60% de este volumen se localiza en México y Brasil⁹.

Por tanto, el crecimiento del parque vehicular del país demanda mayor número de empresas dedicadas al mantenimiento automotriz que satisfagan las necesidades de los vehículos y de sus propietarios. Así como, los vehículos deben de cumplir con los lineamientos planteados por las distintas dependencias de gobierno entorno a la regularización o verificación vehicular, por ejemplo, dentro del estado de Jalisco, el Programa de Control de Emisiones Vehiculares, tiene como objetivo garantizar el derecho que tiene toda persona de disfrutar de un ambiente sano para su desarrollo y bienestar, a través de la reducción y control de las emisiones contaminantes a la atmosfera en la entidad por fuentes móviles a fin de asegurar una calidad del

⁹ CNN Expansión, *op. cit.*

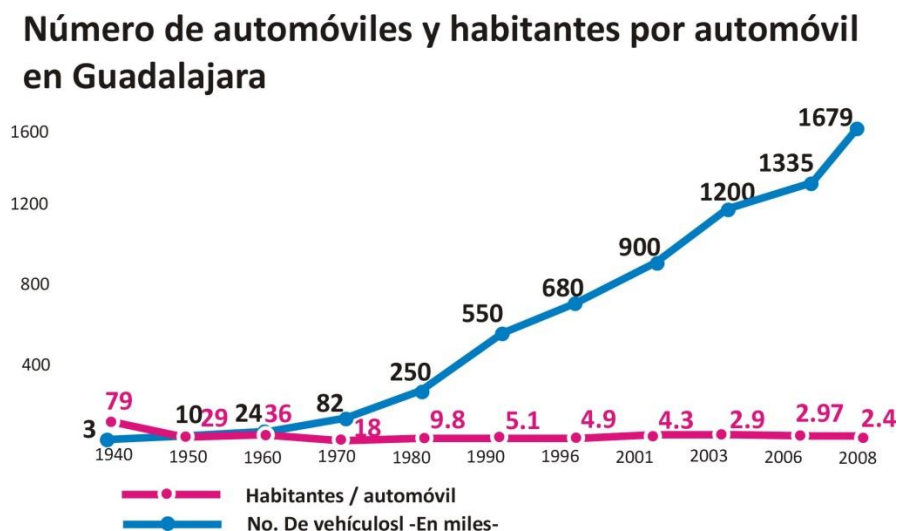
aire satisfactoria en todos los asentamientos humanos y regiones de Jalisco. Fundamentado por las normas NOM-041-SEMARNAT-2006, NOM-047-SEMARNAT-1999, NOM-045-SEMARNAT-2006, así como del reglamento del programa de afinación controlada para el estado de Jalisco.

Es necesario resaltar el crecimiento regional dentro del estado de Jalisco, ya que la empresa a estudiar se encuentra ubicada dentro del municipio de Guadalajara, por tanto, es inevitable tomar en cuenta el parque vehicular que transita dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, ya que en 2007 existía un millón 434 mil automotores circulando; al cierre de 2012 son, de acuerdo con la Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco, un millón 782 mil 30 unidades¹⁰. El crecimiento es superior a 24 por ciento. Solo en el municipio de Guadalajara se tiene registrados 712 mil 886 autos particulares¹¹.

¹⁰ "Las calles tapatías le quedan chicas al creciente parque vehicular," in *El Informador*, Guadalajara, Jalisco, febrero de 2013.

¹¹ "En el Municipio de Guadalajara hay más vehículos que árboles," in *El Informador*, Guadalajara, Jalisco, enero de 2012.

Grafica 1. Comparativo de número de vehículos por habitantes



Fuente: CEIT Centro Estatal de Investigación de la Vialidad y del Transporte

Por otro lado en el país hay en total 29 mil talleres dedicados al mantenimiento automotriz, de los cuales solo el 5% de los talleres cuentan con la infraestructura, herramientas y mano de obra calificadas, dejando a casi 27 mil talleres mecánicos automotrices sin certificación o garantía para realizar trabajos de calidad¹². Hoy en día el personal ocupado por este segmento asciende a los 146 mil 720 personas concentrado principalmente en el Distrito Federal, Estado de México, Jalisco y Nuevo León.

La falta de tecnología y mano de obra capacitada ocasiona que 44% de las 3.5 millones de reparaciones anuales que se hacen en México presenten

¹² Axel Sánchez, "Sin certificar, más de 90% de los talleres mecánicos en México," in *Milenio*, México, D.F., marzo de 2012.

deficiencias técnicas, lo cual puede afectar el funcionamiento en los vehículos e incluso causar accidentes viales, que incluso resultan en accidentes fatales. El problema con estas empresas, es que muchas sólo trabajan a nivel técnico o mecánico y carecen de los equipos necesarios para las nuevas generaciones de vehículos. La deficiencia no solo se enfoca al área técnica, sino que también a su infraestructura administrativa en general, afectando a su rentabilidad, se estima que al menos el 30 por ciento de los talleres mecánicos en el país está en riesgo de desaparecer por la falta de capacitación técnica y administrativa, por lo que es evidente la necesidad de los talleres de recibir una orientación y/o asesoría en estas dos áreas vitales para su buen funcionamiento.¹³

Como conclusión del planteamiento del problema se puede decir que, el incremento en la fabricación, importación y venta de vehículos automotores, ha facilitado a los habitantes de México el acceso a comprar un vehículo, por lo que, el incremento del parque vehicular dentro de los distintos estados de la Republica ha sido inminente. Dando como resultado el surgimiento de nuevos negocios dedicados al mantenimiento de estos vehículos.

Con base a lo mencionado anteriormente, podemos destacar que muchas de las empresas que comenzaron como micros o negocios informales, se vieron forzadas al crecimiento, como resultado del incremento del parque vehicular y

¹³ *Ibid.*

por ser una solución para los propietarios de automotores, para cumplir con las normas gubernamentales.

Este desarrollo de los talleres mecánicos se ha centrado principalmente a las áreas técnicas del negocio, generando una deficiencia dentro de las gestiones administrativas, sumado a la falta de estrategias y acciones que garanticen el fortalecimiento de la misma. De tal forma es indispensable para estas Pymes generar las estrategias y planes de acciones que sustenten su desarrollo y a su vez ayuden a conocer su entorno, tanto interno como externo, además de tener claro, cuales son los valores agregados y ventajas competitivas, para así poder formular las propuestas de valor a sus diferentes mercados metas.

CAPITULO 2

JUSTIFICACIÓN

2 Justificación

Como propietario de una Pyme dedicada al servicio de mantenimiento automotriz, estoy convencido de la necesidad de contar con un conjunto de procesos de gestión, que a través de diferenciación¹⁴ y de eficiencia, ayuden al negocio a ser competitivo, productivo y rentable. Al igual que muchas Pymes hoy en día no contamos con una definición clara de nuestra misión, visión y valores de la empresa, así como, de cuál es nuestra propuesta de valor.

Aunado a lo anterior, en la empresa no se ha formulado e implementado una estrategia de manera explícita, ya que como lo he visto a lo largo de la maestría, la estrategia dentro de este tipo de empresas se lleva de manera implícita dentro de las actividades y servicios que estas proporcionan. Se procede de manera intuitiva, lo que produce una toma de decisiones de calidad no garantizada.

La falta de una estrategia dentro de la empresa, sumado a una definición específica de la propuesta de valor, no ha permitido realizar un planteamiento estratégico el cual contemple las acciones por realizar, que generen resultados dentro del corto, mediano y largo plazo, además no se realizan las inversiones de recursos en los rubros correspondientes que me den una mayor competitividad, rentabilidad, sustentabilidad.

Otros análisis que se han omitido con base a la elaboración de la estrategia, se refiere al análisis FODA, ya que actualmente se desconoce cuáles son las

¹⁴ Michael E. Porter, "The five competitive forces that shape strategy," in *Harvard Business Review*, January de 2008.

fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno donde se desarrolla y compite.

La visión holística es fundamental para el planteamiento de la estrategia y por consiguiente para el desarrollo del plan estratégico, por lo que, tratar de realizar planes de forma aislada no generan resultados satisfactorios, ya que no podemos partir en pedacitos la empresa y tratar de repararlo de esta forma, considero que una de las forma de realizar un plan estratégico completo es realizarlo con base a las dimensiones que interactúan dentro de la empresa, así que creo que el balance score card es una excelente opción herramental para el análisis de la empresa.

El análisis de datos duros será una guía para la formulación de dichas estrategias y planes de acción a implementar, la empresa actualmente cuenta con un sistema de información que nos apoyará en el diagnóstico de la misma, ya que esta información está en tiempo real y ha sido captura desde enero de 2010 a la fecha. De igual manera nos dará a conocer el segmento de mercado al que ofrece el servicio, así como orientar el entorno en el cual se ha ido desarrollando estos últimos años.

CAPITULO 3

OBJETIVOS DEL PROYECTO

3 Objetivos del proyecto

Basándonos en las deficiencias del negocio, anteriormente mencionadas, se deberá desarrollar un proyecto que tenga por objetivo cubrir las necesidades básicas administrativas, que apoyen a la realización de una estrategia que fortalezca el crecimiento de la empresa, y a su vez, le permita realizar un plan de acciones que vayan alineadas a la estrategia, pudiendo tener resultados en los periodos de corto, mediano y largo plazo.

De esta forma se podrán canalizar los recursos necesarios a las áreas de oportunidad o mejora, que apoyen la rentabilidad de la empresa, sin perder de vista la satisfacción de clientes, colaboradores y accionistas de la misma.

Los objetivos de este trabajo son:

- Realizar el análisis actual de la empresa mediante herramientas de administración especializada, de las cuales podemos mencionar el análisis FODA, que permita tener una idea clara de nuestro entorno interno (fortalezas y debilidades), así como de nuestro entorno externo (oportunidades y amenazas), que nos apoyarán dentro del desarrollo de nuestra propuesta de valor y la formulación de la estrategia y algunos planes de acción.
- Establecer la misión, visión y los valores de la empresa, que estén alineadas con las formulaciones anteriormente mencionadas, y de esta forma poder permearlas a todas las partes que integran la organización.
- Desarrollar la propuesta de valor de la empresa, una necesidad básica de todo negocio, la cual es su razón de ser de toda empresa.

- Formulación/ aplicación de la estrategia de la empresa basada en el análisis FODA ya mencionado y aplicado con el apoyo del balance scorecard, que como ya mencionamos anteriormente, se debe de tener un pensamiento sistémico de la empresa y será necesario la formulación de una estrategia y sus planes de acción tomando en cuenta las dimensiones perspectivas que plantea el cuadro de mando integral.
- Apoyado también en el análisis cuantitativo que ofrece la base de datos de dicha empresa, se determinaran las unidades o centros de negocios más rentables para la misma.

CAPITULO 4
DIAGNOSTICO Y DESCRIPCIÓN
DE LA EMPRESA.

Antecedentes de la empresa.

La empresa SERVICIO MECANICO HERCON S.A. DE C.V., es un taller de servicio mecánico automotriz, dedicado al mantenimiento de automotores a gasolina ubicado en Rondalla 1419, Guadalajara Oriente, Guadalajara, Jalisco.

Fue fundada por el Sr. Julián Contreras en el año de 1987. En sus inicios, se ubicaba en un pequeño terreno ubicado a 50 metros de la actual ubicación. El Sr. Julián Contreras y su familia vivían en el segundo piso de esta finca y el taller se ubicaba en la planta baja. Sólo tenía capacidad para dar servicio a un auto y 2 en espera.

Su estructura era muy básica y el Sr. Contreras era el responsable principal de prácticamente toda la operación, sin mayor infraestructura administrativa y de recursos humanos. Gracias a la atención personalizada y el servicio brindado, fue incrementando su clientela y se operó de esta forma hasta el 2008, año en el que se asoció y constituyó formalmente y en partes iguales con su hijo el Ing. José Humberto Contreras Martínez, pudiendo reubicar su centro de operaciones en su actual dirección, iniciando así con una nueva etapa de desarrollo y profesionalización de los servicios brindados hasta esa fecha.

La estructura actual de la empresa cuenta con: La encargada de atención a clientes para órdenes y cotizaciones, los dos gerentes y dueños de la empresa (Padre e hijo), uno enfocado en lo técnico y el otro en lo administrativo; el encargado de almacén, un total de 6 mecánicos, el mensajero, 2 auxiliares de mecánico.

De los colaboradores que no son familiares, solamente 2 tienen menos de un año en el trabajo y 3 tienen más de 8 años. Prácticamente no hay rotación de personal. El nivel medio de educación es secundaria y 2 años de carrera técnica.

Actualmente la capacidad instalada del taller es un terreno de 210 metros cuadrados (17.50 x 12) en el que se encuentran, en una sola planta, el taller mecánico (patio de servicio), el almacén, vestidores y baños para los trabajadores.

Recientemente se arrendando la casa adjunta (con pretensión de compra) en la que están acondicionando las oficinas, sala de espera, baño para clientes y espacio extra de almacén. Esto les permitirá incrementar el espacio para taller en casi 70 metros cuadrados. Cuenta con espacio para dar servicio a 8 autos de manera simultánea aunque solamente 4 de las estaciones cuentan con elevadores hidráulicos. El almacén tiene 20 metros cuadrados y la zona de oficinas 12 metros cuadrados. En ellas trabajan de manera permanente 2 personas.

Dentro del área de tecnológica en la parte administrativa, la empresa cuenta con un software de administración Adminpaq, que permite tener actualizado los registros de las reparaciones, información de clientes y datos contables (ventas, gastos, proveedores, etc.), así como la facturación electrónica.

En la parte técnica, la empresa cuenta con herramientas de diagnóstico de última generación e información que le permite brindar un servicio eficiente y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Servicios ofrecidos actualmente por la empresa.

Servicio Mecánico Hercon SA de CV actualmente brinda servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para vehículos a gasolina y solo en algunos casos especiales (empresas) a vehículos ligeros a diésel. De los servicios ofrecidos por la empresa podemos mencionar:

1. Mantenimiento o servicio general del vehículo (afinaciones).
2. Servicio de auto eléctrico.
3. Diagnósticos de fallas electrónicas (por medio de escáner, osciloscopio, multímetro, entre otros).
4. Servicio a otros talleres mecánicos (como apoyo para diagnóstico de fallas).
5. Ajustes de motor (reparación de motores), sistema de lubricación y enfriamiento de motor.
6. Suspensiones y frenos.
7. Reparación de direcciones hidráulicas y cremalleras, además de transmisiones automáticas y estándar (subcontratado).

8. Alineación y balanceo (subcontratado).
9. Sistemas de aires acondicionados (en ocasiones subcontratado).
10. Servicio de grúa (subcontratado).
11. Hologramas de verificación.

Segmento de mercado actual de la empresa.

El segmento de mercado que atiende actualmente la empresa no había sido analizado hasta el momento que este trabajo se comenzó a desarrollar, con base a la información capturada en Adminpaq, el cual la empresa utiliza, se obtienen las siguientes tablas, las cuales nos apoyaran para poder describir el segmento de mercado que actualmente atiende la empresa.

Análisis por habitantes en los municipios de la zona metropolitana de Guadalajara

La tabla 4.1 muestra el total de clientes de Servicio Mecánico Hercon SA de CV. Registrados desde enero de 2010 hasta febrero de 2014, el cual asciende a un total de 1,813 clientes, segmentando el mercado por área geográfica dentro de los municipios de la Zona Metropolitana de Guadalajara, se puede determinar que el 85% de sus clientes son residentes del municipio de Guadalajara, mientras que el municipio de Zapopan participa con el 5% de clientes, estando el 10% restante dentro de los demás municipios y foráneos.

En la tabla 4.2 podemos observar la distribución de la población total de la Zona Metropolitana de Guadalajara, que comparada con la tabla 4.1 podemos resaltar que el segmento de mercado que atiende la empresa está ubicado dentro del

municipio con mayor población y vehículos por kilómetro cuadrado, aunado a esto, es el municipio con el mayor número de automóviles, con una proporción de 2.2 habitantes por vehículo, seguido por el municipio de Zapopan, al igual que la distribución de clientes con la que cuenta la empresa.

Tabla 4.1 Segmento de mercado por zona geográfica, que actualmente es atendido por Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

Municipio	Clientes
Guadalajara	1556
Zapopan	94
Tonalá	74
Tlaquepaque	32
Foráneos	31
Tlajomulco de Zúñiga	14
No identificados	12
<i>Total Clientes</i>	<i>1813</i>

Nota: Los municipios marcados como no identificados, se refieren a errores al momento de la captura de la orden de servicio, por parte de los usuarios del software.

Tabla 4.2 Habitantes/Automóviles por municipio dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

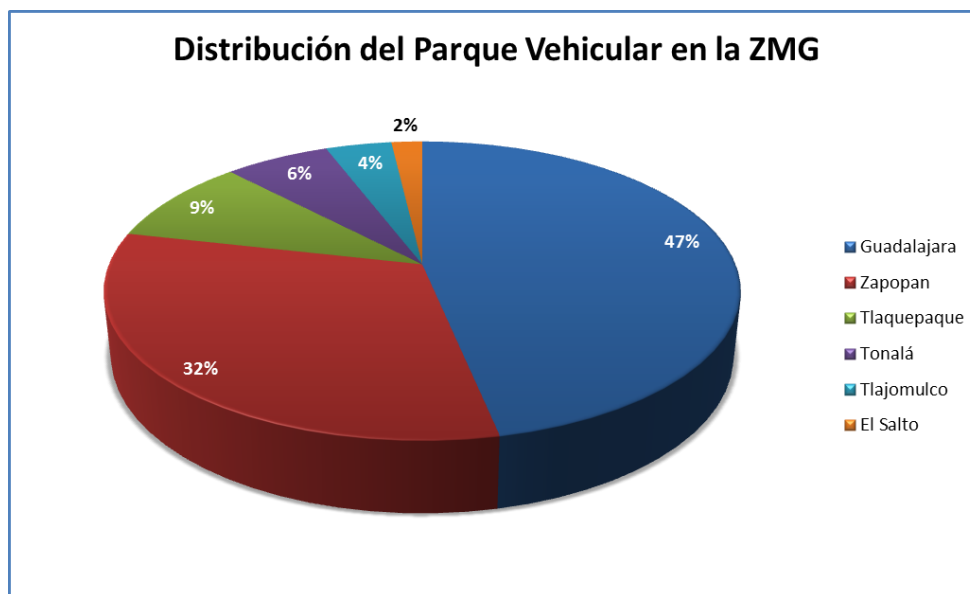
Municipio	Automóviles	Habitantes	Extensión Territorial (km2)	Habitantes / Automóvil	Automóviles / km2
Guadalajara	712,886	1,600,940	187.91	2.2	3,794
Zapopan	485,367	1,155,790	893.15	2.4	543
Tlaquepaque	142,033	563,006	270.88	4.0	524
Tonalá	96,634	408,729	119.58	4.2	808
Tlajomulco de Zúñiga	60,689	220,630	636.93	3.6	95
El Salto	28,322	111,436	41.50	3.9	682
Total	1'525,931	4,060,531	2,149.95	2.7	710

Fuente: Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco (Abril 2009). Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI.

Análisis por distribución de vehículos en la zona metropolitana de Guadalajara

En la gráfica 4.1 podemos observar la distribución del parque vehicular dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, destacando el municipio de Guadalajara con una participación de un 47% del parque vehicular, seguido por Zapopan con un 32%. Datos importantes dentro del segmento de mercado que actualmente atiende la empresa, ya que está ubicada en el municipio con mayor parque vehicular y posteriormente nos ayudaran dentro del desarrollo de las estrategias y los planes acción por construir.

Grafica 4.1 Distribución del parque vehicular dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).



Fuente: Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco (Abril 2009).

En la tabla 4.3 se muestra el número de vehículos registrados en el software de Servicio Mecánico Hercon SA de CV desde el año 2010 hasta febrero de 2014, cabe destacar que es se realiza la segmentación por modelos (año de fabricación) de los vehículos, los rangos de años se determinaron con base a características específicas de cada grupo, ya que los vehículos con inyección electrónica fabricados hasta 1995 cuentan con un sistema de diagnóstico a bordo de primera generación (OBD I), en modelos posteriores al año 1996 se integra el sistema de

diagnóstico a bordo de segunda generación¹⁵ (OBD II) y en los vehículos posteriores a al año 2005 se implementa un nuevo sistema de comunicación llamado Bus CAN¹⁶ (Controller Area Network). Esta información será necesaria para formular las estrategias y acciones de innovación dentro de la empresa, así como poder plantear acciones de expansión.

Tabla 4.3 Segmento de mercado ordenado por modelos de vehículos, que actualmente es atendido por Servicio Mecánico Hercon SA de CV., según el registro de Adminpaq.

Modelo de vehiculos	No. De vehiculos
Desde 1996 a 2005	1416
Posteriores a 2006	556
Anteriores a 1995	315
No Identificados	86
<i>Total de vehiculos</i>	<i>2373</i>

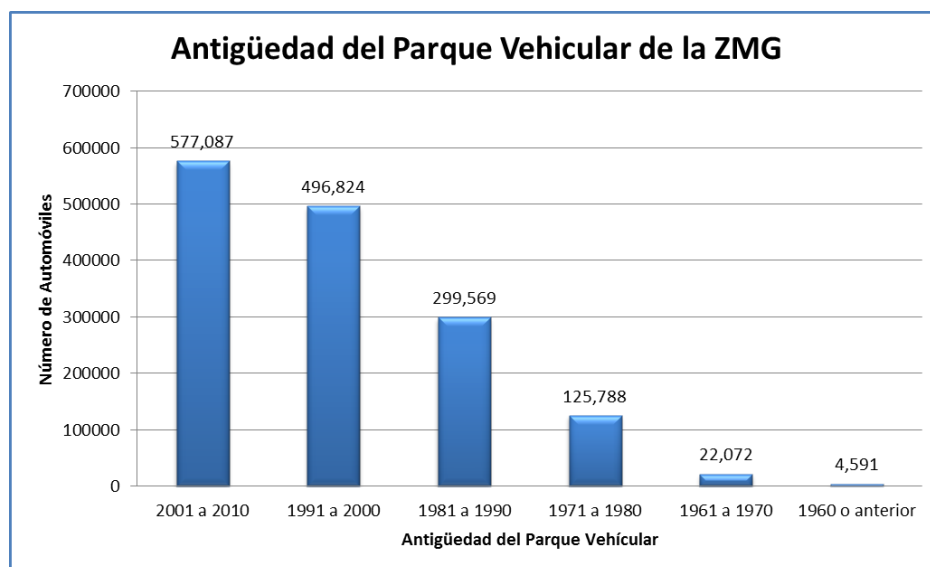
Nota: Los modelos marcados como no identificados, se refieren a errores al momento de la captura de la orden de servicio, por parte de los usuarios del software.

¹⁵ ABEL MOJICA, "DIAGNOSTICO A BORDO OBD-OBDI-OBDII," *MECATRÓNICA AUTOMOTRIZ*, 16 de septiembre de 2010, desde <http://mektronikar.blogspot.mx/2010/09/diagnostico-bordo-obd-obdi-obdii.html>.

¹⁶ CAN in Automation (CiA), *Controller Area Network*, 2014, CAN in Automation (CiA), desde <http://www.can-cia.org/>.

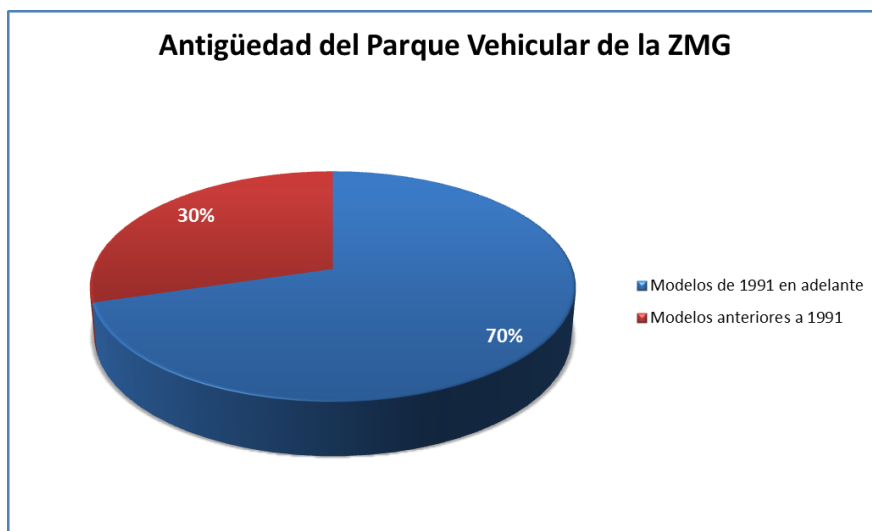
Con base a los datos de la tabla anterior, donde se muestra la antigüedad del parque vehicular que es reparado por la empresa, se compararan con la antigüedad de los vehículo que circulan dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, en las gráficas siguientes se muestran estos datos.

Grafica 4.2 Antigüedad del parque vehicular dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG).



Fuente: Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco (Abril 2009).

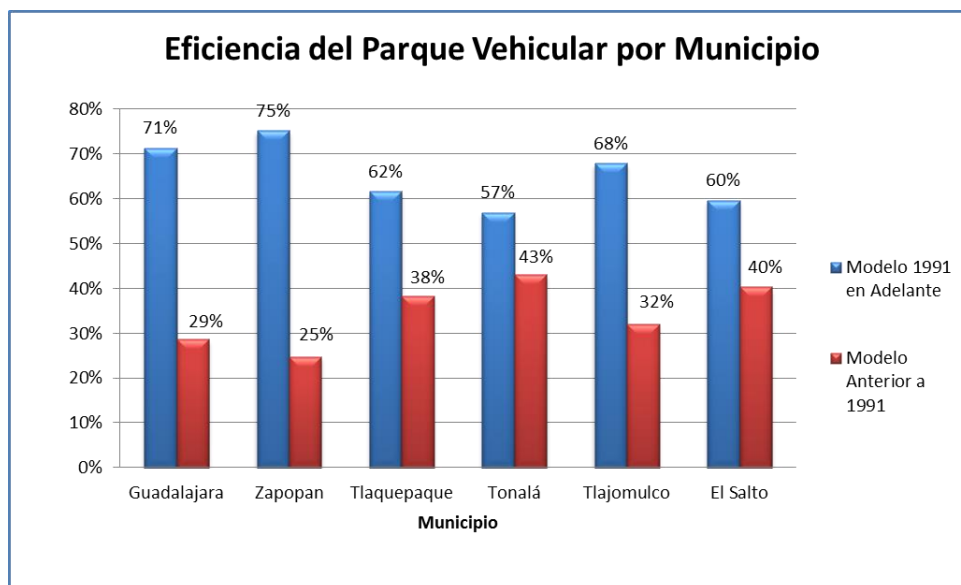
Grafica 4.3 Antigüedad del parque vehicular dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara entre vehículos anteriores y posteriores a 1991.



Fuente: Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco (Abril 2009).

En la gráfica 4.4 podemos observar la distribución de los vehículos dentro de los municipios de la Zona Metropolitana de Guadalajara, divididos por sus años de fabricación tomando como punto medio el año 1991. La razón por la cual se toma este año como punto de referencia, se debe a que en este año gran parte de los vehículos vendidos en México cuentan con sistema de inyección electrónica, la cual tiene un control más exacto de las emisiones contaminantes, a diferencia de su antecesor el sistema de inyección de gasolina mecánico o carburado.

Gráfica 4.4 Distribución por modelos (año de fabricación) de los vehículos dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara.



Fuente: Secretaría de Finanzas del Estado de Jalisco (Abril 2009).

Tomando en cuenta las gráficas anteriores y haciendo una comparativa con la tabla de los modelos que repara la empresa, podemos observar que el parque vehicular que es atendido por Servicio Mecánico Hercon SA de CV, son los modelos que cuentan con mayor número de unidades en circulación, un dato que resaltaría es que, el municipio de Zapopan cuenta con un parque vehicular de modelo más reciente, a diferencia de Guadalajara y los demás municipios. Por lo que es un punto que se deberá de considerar dentro de las estrategias y planes de acción a formular.

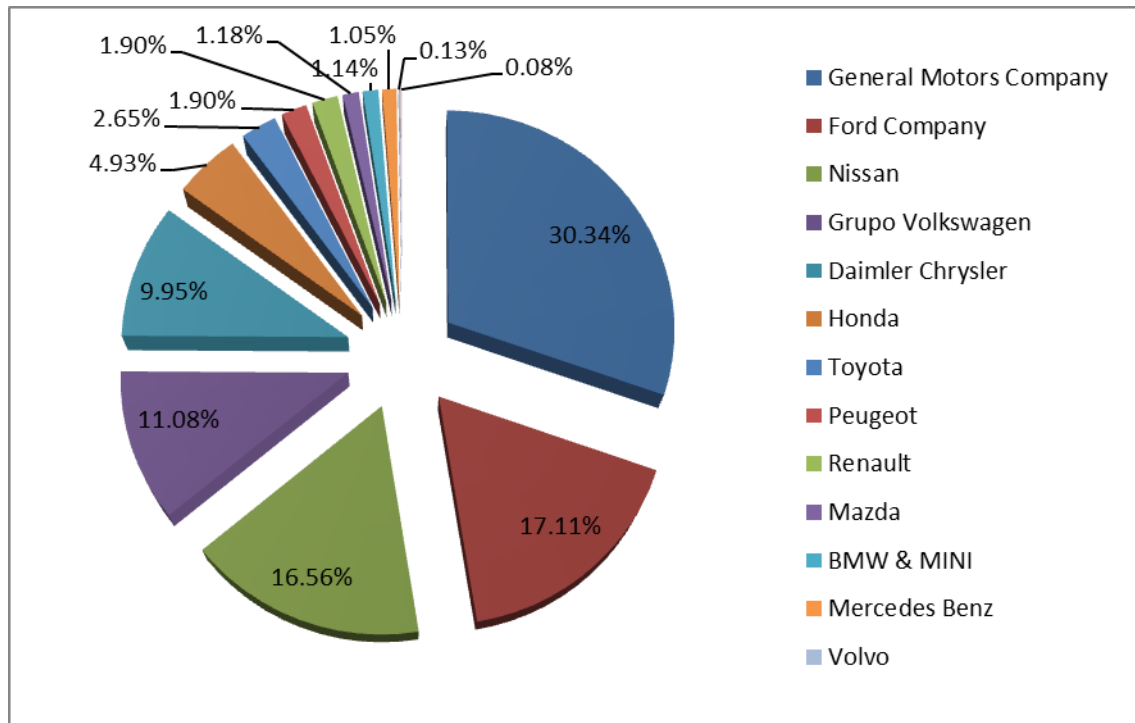
En la tabla y graficas anteriores se dio a conocer lo referente a los modelos de los vehículos y su distribución dentro de los municipios. Pero otra división del segmento de mercado que considero importante conocer se refiere a cuales son los fabricantes de vehículos a los cuales le da mantenimiento la empresa, esto será necesario para la planeación de las herramientas y equipos de diagnóstico que la empresa tendrá que adquirir y a su vez la planear las capacitaciones de los técnicos. En la tabla 4.4 se muestra la población de vehículos divididos por fabricantes de automotores que tiene registrados la empresa en el software que actualmente utilizan, datos registrados desde el año 2010 a febrero de 2014.

Tabla 4.4 Segmento de mercado ordenado por fabricantes de vehículos registrados por Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

FABRICANTE	No. De vehiculos	%
General Motors Company	720	30.34
Ford Company	406	17.11
Nissan	393	16.56
Grupo Volkswagen	263	11.08
Daimler Chrysler	236	9.95
Honda	117	4.93
Toyota	63	2.65
Peugeot	45	1.90
Renault	45	1.90
Mazda	28	1.18
BMW & MINI	27	1.14
Mercedes Benz	25	1.05
Volvo	3	0.13
Porsche	2	0.08
Totales	2373	100.00

Como lo mencione anteriormente en este capítulo, en la empresa no se había hecho ningún análisis del mercado o segmento del mercado al que se le brinda el servicio de mantenimiento automotriz y estos datos han sido sustraídos del software que actualmente utiliza la empresa, lo que es interesante de la tabla anterior es conocer realmente que fabricantes de vehículos son los que más se reparan dentro del taller y así poder saber cómo podemos mejorar el servicio a estos vehículo y como canalizar los recursos que ayuden a las estrategia y acciones a cumplirse. La grafica 4.5 muestra el porcentaje que representa cada uno de los fabricantes dentro del patio de servicio de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

Gráfica 4.5 Porcentaje de vehículos registrados en el software de Adminpaq de Servicio Mecánico Hercon SA de CV dividido por fabricantes de automotores.



De esta última grafica es importante rescatar que los socios de la empresa desconocían cual es la marca de fabricante de vehículos que tiene mayor ocupación dentro del patio de servicio, por lo que, varios de los recursos que se utilizan dentro de la empresa (compra de equipo y herramientas, capacitación) no está beneficiando directamente a este parque vehicular que forma una parte importante de la clientela, como lo es el caso de la General Motors Company, que ocupa un 30% de la cartera de vehículos reparados, seguido por la Ford Company con un 17%.

Con base a la información presentada anteriormente se puede concluir que el principal segmento de mercado al cual brinda sus servicios la empresa Servicio Mecánico Hercon SA de CV es a propietarios de vehículos que habitan en el municipio de Guadalajara principalmente, dueños de automotores en promedio del año 2004 en adelante, de marcas comerciales como lo son la General Motors Company, Ford Company, Daimler Chrysler, Nissan, Grupo Volkswagen y otras marcas asiáticas principalmente, interesados en servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a motor, transmisión, suspensión, frenos, fallas eléctrico-electrónicas, por mencionar algunos de los servicios, además de verificación vehicular, como parte del programa de control de emisiones.

Otro segmento que atiende la empresa son a talleres mecánicos y de transmisiones que lo contratan para brindarles servicio de diagnóstico de falla, principalmente electrónicas tanto en el sistema de motor como de transmisión, esto en base a el equipo de diagnóstico y conocimiento que posee la empresa.

Y por último falta mencionar otro segmento al cual también ofrece sus servicios, este se refiere a las flotillas de algunas empresas, que hasta la fecha son alrededor de 10, ofreciéndoles además de los servicios de mantenimiento a sus vehículos, el control por medio de registro de las reparaciones, facturación electrónica y crédito de 22 días en promedio.

Propuesta de valor de la empresa.

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes cambian de una compañía a otra. Soluciona un problema o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consiste en un seleccionado paquete de productos y / o servicios que abastece a los requisitos de un segmento específico de clientes¹⁷.

Para formular la propuesta de valor debemos de analizar varios factores:

- El segmento de mercado.
- Las necesidades del mercado.
- Las actividades que son fortalezas del negocio.
- Las fortalezas de nuestros competidores.

Necesidades que satisface la empresa

Seguridad y tranquilidad brindando un servicio de mantenimiento automotriz integral, con calidad mediante el profesionalismo en reparación y diagnostico que permiten mantener y/o elevar el valor de la inversión en su automóvil.

Necesidad básica el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo para asegurar el mayor tiempo posible de funcionamiento óptimo.

¹⁷ Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Wiley, 2010.

Otra necesidad que también se puede considerar como básica es, la sensación de seguridad en torno al servicio por el cual se va a pagar; ya que típicamente el cliente no cuenta los conocimientos técnicos suficientes acerca del funcionamiento de su automóvil y en la mayoría de los casos, tiene qué confiar completamente en el especialista.

Dándonos como resultado las siguientes propuestas de valor de la empresa:

- ▶ Somos una empresa comprometida con su seguridad y bienestar. Para lograrlo, sólo atraemos colaboradores calificados y adicionalmente, les proporcionamos capacitación constante para asegurar que permanentemente se actualicen y estén a la vanguardia en cada uno de los servicios que le ofrecemos.
- ▶ En HERCON contamos con tecnología de última generación que garantiza un adecuado diagnóstico y ejecución de procedimientos y reparaciones para un desempeño eficiente de su automóvil.
- ▶ Porque nuestros clientes son nuestra razón de ser, contamos con servicios integrales que permiten que su experiencia sea placentera ofreciendo servicios adicionales tales como: recolección, entrega y lavado de su unidad, instalaciones cómodas con servicio de internet gratuito, diversas formas de pago y planes para flotillas.

- ▶ Estamos conscientes de que la honestidad es nuestro eje, por lo que nuestros sistemas y flujo de información hacia nuestros clientes clarifican y simplifican el detalle de nuestros servicios para su mejor comprensión.
- ▶ Somos una empresa socialmente responsable, por lo que nuestras instalaciones han sido adaptadas para contar con todas las certificaciones oficiales de tal forma que nuestras operaciones no tengan repercusiones negativas en nuestra comunidad.

Obtenido el siguiente mensaje de la propuesta de valor:

La honestidad es nuestro eje, somos una empresa comprometida con su seguridad y bienestar, siendo nuestros clientes y sus vehículos nuestra razón de ser, contamos con tecnología e información de última generación que garantiza un adecuado diagnóstico y ejecución de procedimientos y reparaciones para un desempeño eficiente de su automóvil, ofreciendo diversas formas de pago y planes de mantenimiento para flotillas.

Este capítulo ha brindado un panorama general de lo que la empresa vende y a quienes lo vende, nos da a conocer algunas de las áreas de mejora que más adelante nos apoyaran para la formulación de estrategias y planes de acción, claro está, que falta ver otros aspectos de la empresa que son igual de importantes y nos ayudaran a generar acciones de forma sistémica y tendrán aportes a toda la organización en general. El desarrollo de la propuesta de valor es uno de los pilares, en conjunto con la misión, visión y valores de la empresa hacer que la elaboración de la estrategia se robusta y duradera. En el próximo capítulo se desarrolla el tema de la misión y visión de la empresa, además de los valores, que sirven como brújula en la elaboración de un mapa estratégico. Todo esto sustentado en el análisis y descripción del negocio que se realizó en este capítulo.

CAPITULO 5

LA TEORÍA DE LOS MAPAS ESTRATÉGICOS

EL PENSAMINETO SISTEMICO

Definición

Para el desarrollo de planes estratégicos será fundamental que los directivos o administradores de las empresas tengan desarrollado un pensamiento sistémico de la organización, ya que, estamos acostumbrados a desmembrar la realidad y siendo parte de un sistema nos resulta difícil de ver las interrelaciones entre los sistemas y los patrones de comportamiento y es por eso que, creemos que los problemas nunca se resuelven, el pensamiento sistémico es un marco conceptual desarrollado en los últimos 50 años como un conjunto de conocimientos y herramientas para que estos patrones nos resulten más claros y nos ayuden a modificar la realidad.

El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde aunque el objetivo o meta específica sea movable

se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras. En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

La actual sociedad del conocimiento¹⁸ pasa del concepto de mano de obra, al de capital intelectual, el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan.

"El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular"¹⁹.

"El pensamiento sistémico es pensar en términos de sistema dinámico en lugar de hacerlo en eventos aislados"²⁰.

Por lo tanto podemos asumir que la suma de todas las partes no conforma la organización o empresa, es más complejo que eso. Se deben entender las interrelaciones de estas para poder comprender el origen de los problemas y por lo tanto dar una solución definitiva y no sólo a corto plazo. De esta manera el diagnostico se debe de realizar pensando en las interrelaciones que tienen todas las partes de la empresa, sin desarmarla y realizar el diagnostico de forma aislada, por lo que, partiendo de estos principios la formulación de la estrategia y los

¹⁸ Sistema Nacional de Educación a Distancias, *Sociedad del Conocimiento*, enero de 2010, desde <http://www.sined.mx>.

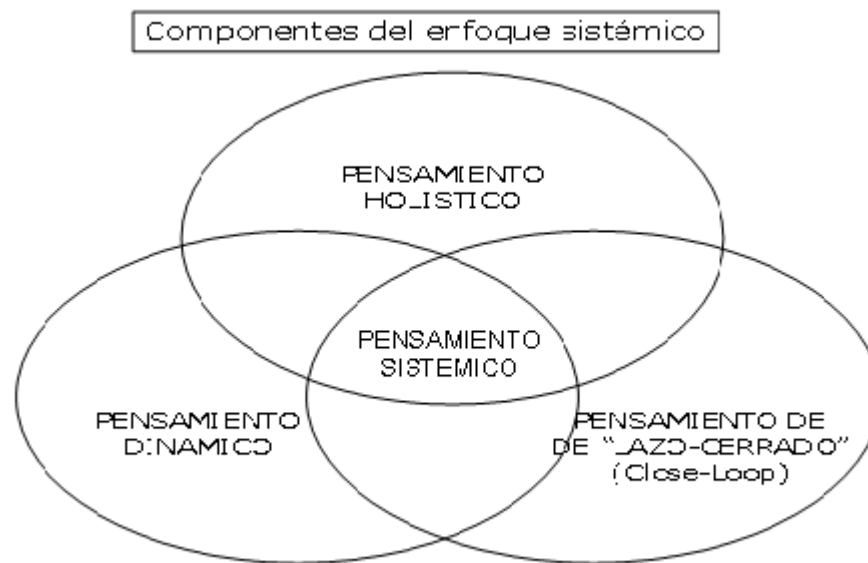
¹⁹ Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, 1990.

²⁰ Jay W. Forrester, "The Beginning of System Dynamics," in *Massachusetts Institute of Technology*, July 1989.

planes de acción deben de considerar esta interacción, tomando en cuenta que el cambio en una área afectara a las demás piezas o departamentos de la empresa. Por ello es necesario un diagnóstico general de toda la organización.

En la figura 5.1 se muestra el surgimiento del pensamiento sistémico derivado de los pensamientos dinámicos, holísticos y lazo cerrado. Es necesario mencionar que un pensamiento dinámico se refiere a la dinámica que se tiene en los componentes de un sistema, mientras que el pensamiento holístico se refiere al razonamiento en conjunto y por ultimo tendríamos el lazo cerrado que toma en cuenta las entradas y salidas del sistema para la toma de decisiones. Así que partiendo de estas tres formas de pensamiento, puedo definir el pensamiento sistémico enfocado a la empresa como: “La percepción de la organización como un conjunto de subsistemas (departamentos, áreas, etc.) que forman interrelaciones para poder lograr los objetivos y metas para los que fueron diseñados, estando directamente ligadas a sus entornos internos y externos, teniendo como resultado un sistema armónicamente adaptable.”

Figura 5.1 Enfoque del pensamiento sistémico.



Fuente: J. B. Atwater; P. Pitman. *We want to be Toyota*. APICS 2008.

Características:

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes.
- Es un lenguaje circular en vez de lineal.
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas.
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo.

- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

Beneficios

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre de las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

EL PRINCIPIO DE LA PALANCA

El pensamiento sistémico es encontrar la palanca, es decir el punto donde los actos y modificaciones en estructuras pueden conducir a mejoras significativas y duraderas bajo el principio de economía de medios²¹. El principio de palanca es la manera que nos brinda el pensamiento sistémico para modificar la realidad mediante actos pequeños y bien focalizados. Regularmente el punto de apalancamiento no es obvio ya que no estamos acostumbrados a ver las estructuras subyacentes a los actos. Existen algunos arquetipos sistémicos para

²¹ Peter M. Senge, *op. cit.*

ayudarnos a ver las estructuras y el punto de apalancamiento como límites de crecimiento y desplazamiento de la carga entre otros.

Dominar el arte del pensamiento sistémico es ver patrones donde otros ven hechos y fuerzas ante las que reaccionan. Ver el bosque y no solamente árboles, este es en gran medida el problema fundamental de todas las organizaciones. Sin duda alguna dominar el arte sistémico es cuestión de eruditos en la materia pero entendemos que estamos sentando precedentes y cambiando de enfoque tal cual es el objetivo de esta teoría que más tarde ratificaremos según los resultados obtenidos.

Su aplicación practica

Como lo mencionamos anteriormente el desarrollo de un pensamiento sistémico será de gran importancia para la creación y aplicación de estrategias y planes de acción que se desarrollan en los próximos capítulos de este trabajo, la aplicación de las herramientas estarán sustentadas con una visión de áreas interdependientes y las acciones estarán modificando cada una de ellas. Por lo que los directivos de Servicio Mecánico Hercon SA de CV deberán desarrollar este pensamiento y planear con este pensamiento sistémico.

Se deberá de aplica el principio de palanca buscando puntos que ameriten modificaciones y esfuerzo pequeños, pero con efectos mayores a favor de la empresa, los cuales estarán alineados con los análisis de Balance Scores Card y

análisis de FODA que más adelante se aplicarán en Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

THE BALANCED SCOREDCARD (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento²². Por lo tanto el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante²³.

²² Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that drive performance," in *Harvard Business Review*, January de 1992.

²³ Maria I. Blanco Dopico *et al.*, "El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral.," in *Revista española de financiación y contabilidad*, 1999.

El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo²⁴.

A continuación se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación.

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

²⁴ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Focus your organization on strategy-with the balance scorecard," in *Harvard Business Review*, 2001.

Mapa Estratégico

Un mapa estratégico presenta de un modo sencillo y coherente la descripción de la estrategia de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El proceso de diseño del BSC inicia con la definición de la visión, misión y valores de la organización y a partir de ello se desarrolla la estrategia, que se representa a través del mapa estratégico²⁵. Un mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se relacionan a través de relaciones causa-efecto, ayudando a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y la estrategia de la organización. El BSC menciona que las perspectivas contribuyen a organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información²⁶.

La perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor

²⁵ Alberto Fernandez, "El Balanced Scorecard ayudando a implantar la estrategia," in *Revista de antiguos alumnos IESE*, march de 2001.

²⁶ Antonio Dávila, "El Cuadro de Mando Integral," in *Revista de antiguos alumnos IESE*, septiembre de 1999.

para los clientes objetivo. Generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa.

Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización²⁷.

La perspectiva del proceso interno, identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros²⁸.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los

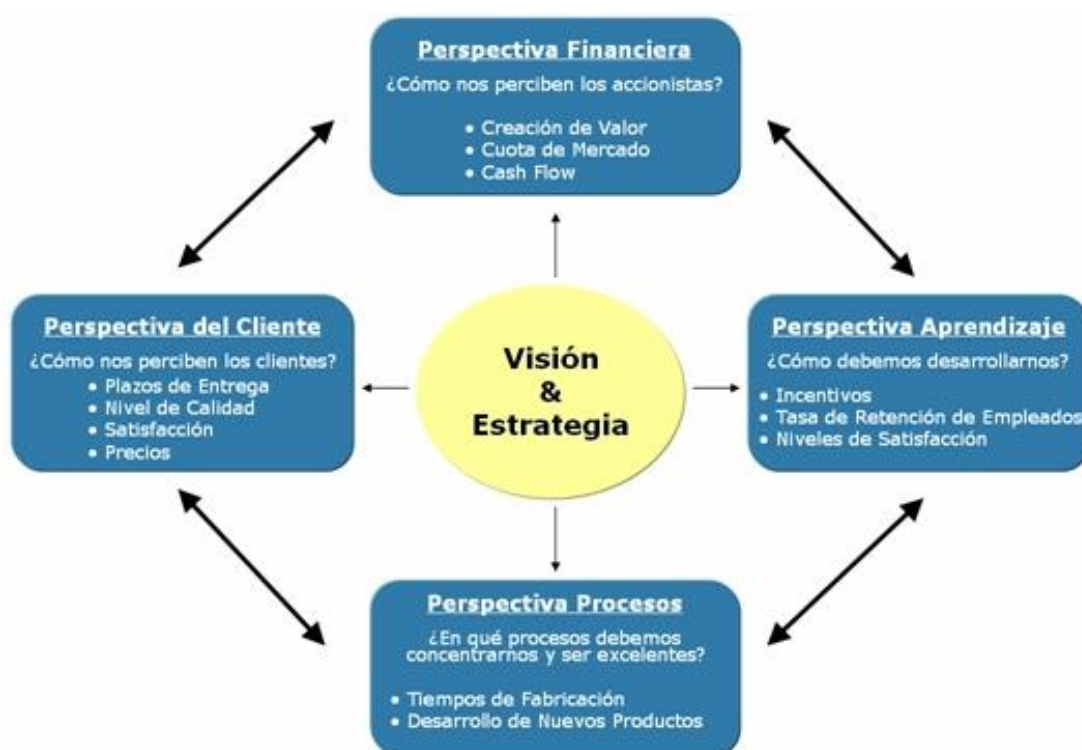
²⁷ ALTAIR Consultores, "Cuadro de mando integral," in *Revista Economía* No. 3, n.d.

²⁸ Antonio Dávila, *op. cit.*

procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia²⁹.

En la figura 5.2 se muestra la interacción de las cuatro perspectivas con la visión y la estrategia.

Figura 5.2 Las cuatro perspectivas del balance scorecard.



Como se mencionó anteriormente, el balance scorecard parte de con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Por lo que a continuación se definirá la misión, visión y valores de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

Definiendo misión, visión y valores de la empresa.

²⁹ *Ibid.*

El primer paso consiste en revisar la misión de la empresa y sus valores fundamentales (la razón por la que la compañía existe y en qué cree). Con esta información, los gerentes pueden desarrollar una visión estratégica (qué quiere llegar a ser la empresa). Esta visión debe crear una fotografía del futuro a lograr por una empresa. En segundo lugar hay que enfocarse en la estrategia. Ésta debe definir la lógica de cómo llegar a ese destino.

“El mejor camino para el crecimiento a largo plazo del valor para los accionistas es tener una misión bien articulada con la que los empleados se comprometan, un conjunto de valores consistentemente puestos en práctica, y una estrategia de negocio clara, que se adapte a las condiciones cambiantes”.

William W. George, Presidente y Consejero Delegado de Medtronic, Inc.,

A partir de la misión, visión y valores se desarrollará estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizadas antes en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo del modelo; en caso contrario, el primer paso será definir la estrategia. Con base a lo anterior podemos definir la misión, visión y valores de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

MISIÓN

Brindar servicios de mantenimiento automotriz integrales, comprometidos con la excelencia, mediante personal capacitado, apoyado por equipos y herramientas tecnológicas, enfocados en satisfacer las necesidades de nuestros clientes y sus vehículos, para así poder asegurar la rentabilidad de la empresa.

VISIÓN

Consolidarnos como una empresa líder en servicios automotrices, desarrollando las competencias y valores de nuestros colaboradores, invirtiendo recursos en equipos innovadores, que nos permitan brindar servicios novedosos y sustentables en beneficio de nuestros clientes, sus vehículos, medio ambiente y sociedad, llevándonos a ser una empresa generadora de recursos para los accionistas e integrantes de la organización en general.

VALORES

- Honestidad
- Confianza
- Innovación
- Respeto
- Colaboración
- Profesionalismo
- Responsabilidad

Las 4 perspectivas de Servicio Mecánico Hercon SA de CV

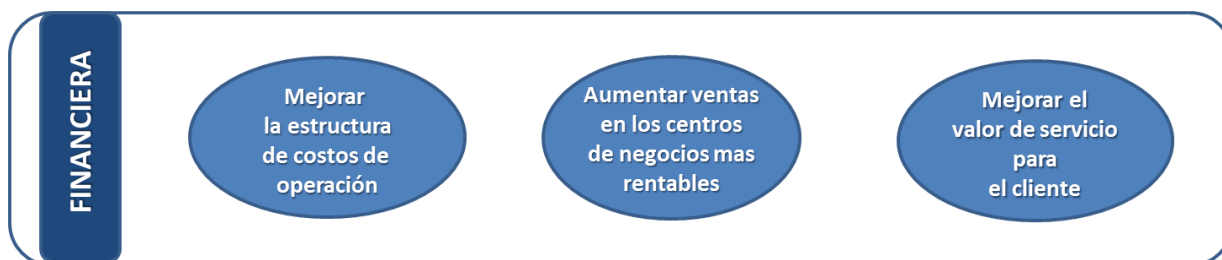
Perspectiva financiera

Al igual que los análisis anteriores de este trabajo, no se había realizado ningún análisis financiero de la empresa, la metodología para el análisis consistió describir todos los servicios realizados en el patio de servicio y se ordenaron en 5 centro de negocios, descritos en el anexo 1, apoyados con los registros del software utilizado en la empresa se realizó el análisis de las ventas y costos fijos y de operación de cada centro, para poder determinar la rentabilidad de cada uno de ellos.

De los cuales ordenamos en base a los más rentables en:

1. Centro de mantenimiento
2. Centro de reparación eléctrico-electrónico
3. Centro de reparaciones mecánicas.
4. Centro de reparaciones transmisión y dirección.
5. Centro de reparaciones de frenos y suspensión.

Con este análisis nos pudimos dar cuenta cuales son los servicios que más recursos aportan a la empresa y de aquí podemos desarrollar una perspectiva financiera basada en este análisis.



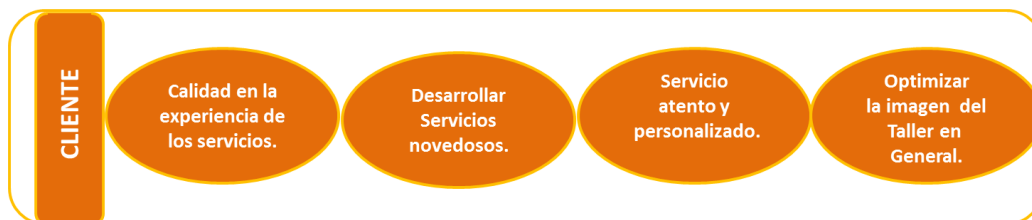
La perspectiva financiera planteada se enfoca primeramente en aumentar las ventas en los centros de negocios que son más rentables para la empresa, apoyado por una mejora en la estructura de costos de operación, lo anterior se debe de complementar con la mejora del valor para el cliente. En la tabla 5.1 se describe las perspectivas financieras de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

Tabla 5.1 Métricas financieras

Objetivos financieros	Mediciones	Objetivo	Acciones de apoyo
Aumentar ventas en centros de negocio más rentables.	Ventas por centro de negocio.	Aumentar un 15% las ventas.	Contratar un asesor de servicio, para control de citas y contacto con el cliente para programación de servicios preventivos.
Mejorar valor en el servicio para el cliente.	Medición de garantías por defectos de refacciones y deficiencia en la mano de obra.	Reducir las garantías un 35%.	Apoyado por el área de procesos, se estandarizaran los procesos de reparación.
Mejorar estructura de costos de operación.	Gastos de operación.	Reducir los gastos de operación un 20%.	Implementación de 5s, aplicación de formatos para reducir los re trabajos (REACTIVA, REPAPRO).

Perspectiva del cliente.

En esta perspectiva nos será de ayuda el análisis realizado en el capítulo 4, ya que no se tenía identificado el segmento de mercado al cual atendía la empresa y con base a la propuesta de valor también mencionada en dicho capítulo podemos realizar la siguiente perspectiva del cliente.



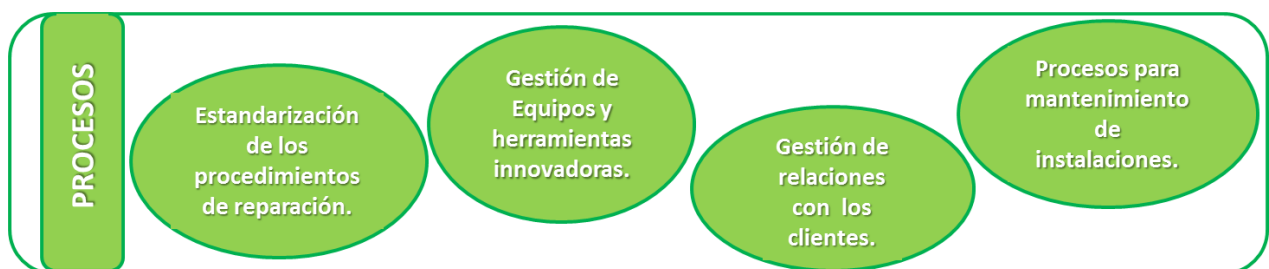
Basándonos en las necesidades del mercado donde una de las principales necesidades mencionada por los clientes es el trato personalizado del asesor de servicio, que le pueda generar un vínculo de confianza y una perspectiva de competencia para poder realizar la reparación de su vehículo con profesionalismo, además de tomar en cuenta la imagen del taller y las instalaciones mismas, además de la experiencia holística que comprende toda la experiencia del servicio, desde que el cliente entra con su vehículo hasta la entrega del mismo. Esto nos lleva a desarrollar la tabla 5.2 donde se muestran las perspectivas del cliente.

Tabla 5.2 Métricas del cliente.

Objetivos de perspectiva	Mediciones	Objetivo	Acciones de apoyo
Calidad en la experiencia de los servicios.	Realizar encuestas de satisfacción de clientes.	Aumentar la satisfacción y lealtad de clientes cautivos en un 35%.	Aplicación de ServQual para medición de brechas del servicio.
Desarrollar servicios novedosos.	Número de ventas de nuevos servicios.	Diseñar servicios novedosos que permitan al cliente estar al pendiente de los mantenimientos preventivos de su vehículo que incremente las ventas en un 20%.	Registro actualizado de reparaciones anteriores y cartera de clientes confiable. Para apoyo del asesor de servicio.
Servicio atento y personalizado.	Mejorar los tiempos de autorización del cliente para las reparaciones necesarias.	Mejorar la comunicación con el cliente durante el proceso de reparación de los vehículos en un 30%.	Contratar un asesor de servicio, para control de citas y contacto con el cliente para programación de servicios preventivos.
Optimizar la imagen del taller.	Número de clientes nuevo, atraídos por la imagen del taller, ya que no cuenta con ningún anuncio que indique de forma clara las actividades que se realizan en el negocio.	Aumentar clientes locales en un 25% mediante una imagen atrayente y de impacto al cliente.	Aplicando la metodología de 5's para el señalamiento y mejora del área de trabajo y a su vez el desarrollo de la imagen externa del taller (fachada, rótulos, anuncios, etc.).

Perspectiva de proceso interno de la empresa.

En lo que se refiere a la perspectiva de los procesos, ya se han desarrollado formatos que ayudan a controlar algunos procesos tanto de área técnica, como del área administrativa, uno de ellos es el REACTIVAS y REPAPRO que se encuentran en el anexo 3, el primero es un formato mediante el cual los técnicos registran los trabajos realizados a cada vehículo y dicho formato nos ayuda a evaluar el desempeño semanal de cada técnico para así generar la nómina, además se utiliza para reafirmar los trabajos realizados a cada vehículo y así asegurarnos que todos los servicios sean cobrados. El segundo formato está enfocado al registro de los proveedores y refacciones utilizadas según el modelo de vehículo, esto con el fin de tener un catálogo de piezas abalado por el taller que nos evite re trabajos y tiempos muertos, además de registrar que proveedor nos vende dicha pieza y el costo de la misma, esto con el fin de agilizar las cotizaciones.



El software de adminpaq ayuda a administrar la cartera de clientes y tener actualizado los datos y reparaciones de los vehículos que ingresan al taller pudiendo así llevar un registro de mantenimiento por fecha y kilometraje.

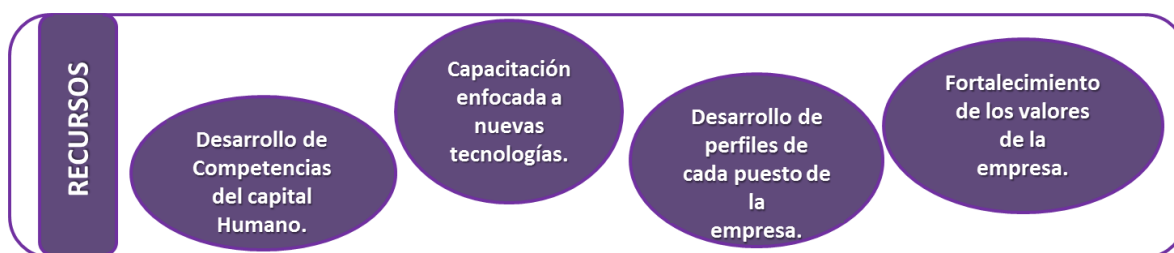
En la tabla 5.3 se muestra las métricas de los planes de acción que corresponden a la perspectiva interna de la empresa.

Tabla 5.3 Métricas internas de la empresa.

Objetivos de perspectiva	Mediciones	Objetivo	Acciones de apoyo
Estandarización de procesos de reparación.	Los tiempos de reparación y garantías por deficiencia en la mano de obra.	Reducción de tiempos de reparación en un 20% y de un 35% en garantías por defectos en mano de obra.	Desarrollo de manuales de reparación estandarizados, basados en información técnica y la experiencia de los colaboradores del área de servicio y administrativos.
Gestión de equipos y herramientas innovadoras.	Reducción de los tiempos de reparación y reparaciones de vehículos con nueva tecnología.	Reducir en un 25% el tiempo de las reparaciones en vehículos de modelo reciente por falta de herramienta o equipo para su servicio y a su vez incrementar en un 30% el servicio a vehículos de reciente modelo.	Aumentar los recursos para la adquisición de equipos de diagnóstico novedosos y herramientas para hacer eficiente las reparaciones, basados en los estudios del segmento de mercado.
Gestión de relación con clientes.	Satisfacción de los clientes.	Aumentar la satisfacción y lealtad de clientes cautivos en un 35%.	Adquirir un CRM básico aplicable a las necesidades de la empresa.
Proceso para el mantenimiento de instalaciones.	Reducción de accidentes por falta de señalamiento y orden del taller, además de reducción de tiempos de reparación por herramientas dañadas por falta de mantenimiento.	Reducir en un 50% los accidentes por falta de orden en el patio de servicio y oficinas. Reducir tiempos de reparación en un 25% por herramienta dañada a falta de mantenimiento.	Realizar un plan de manteniendo de las instalaciones, en orden cronológico (compresor, tomas de corriente y de agua, herramientas neumática, etc.).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En lo que se refiere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se desarrolló primeramente la descripción de puesto con las actividades y competencia de cada uno de ellos, además de los alcances de cada puesto y sus jefes inmediatos, el desarrollo de los perfiles de puestos se encuentran en el anexo 2. Además la capacitan de los empleados no ha sido planeada, por lo que no está alineada esta acción con la misión de la empresa. A continuación se muestra los planes de acción de esta perspectiva.

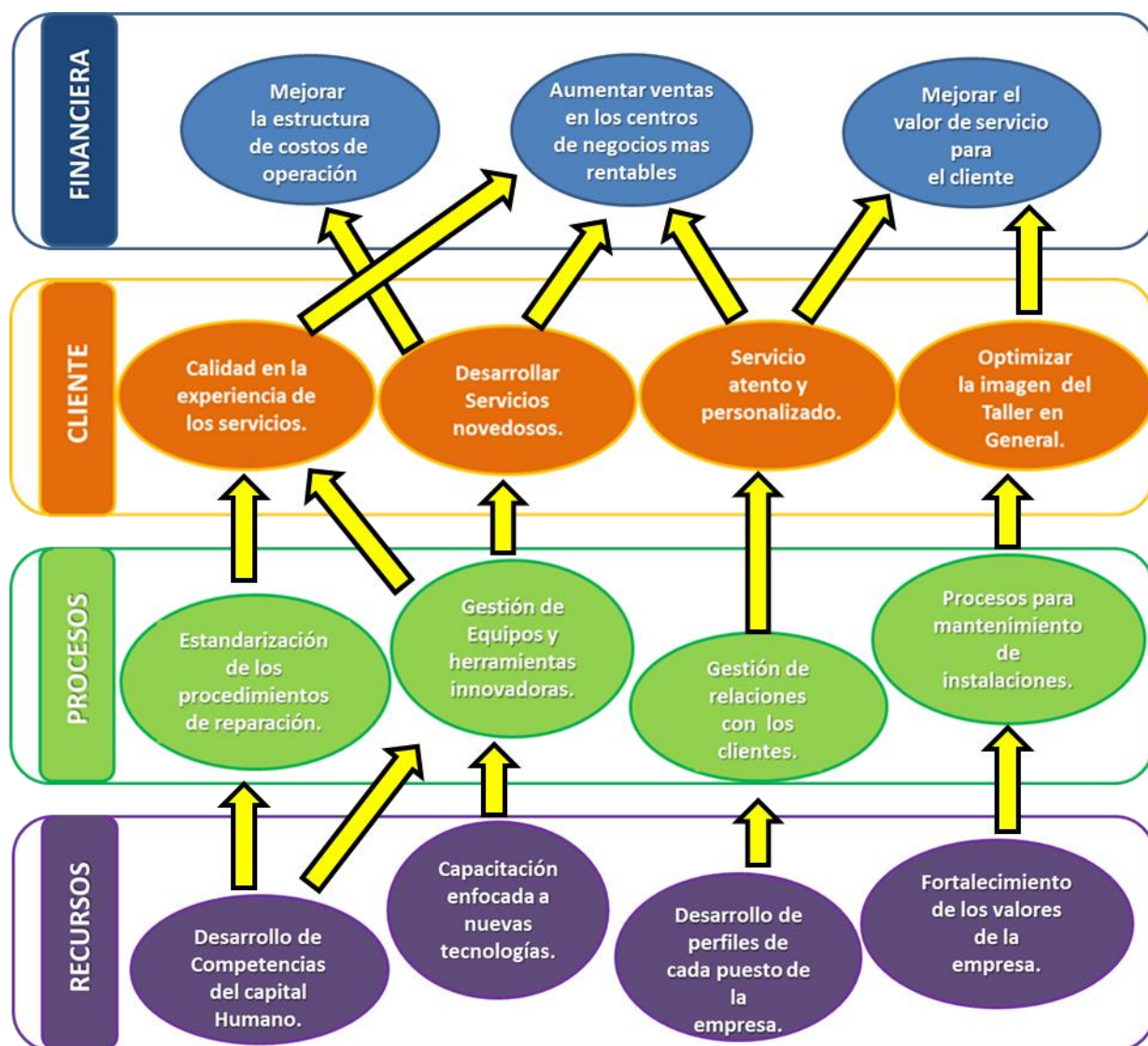


A continuación se muestra la tabla 5.4 con los planes de acción y métricas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 5.4 Métricas de aprendizaje y crecimiento.

Objetivos de perspectiva	Mediciones	Objetivo	Acciones de apoyo
Desarrollo de competencia del capital humano.	Tiempo empleado en las actividades por falta de capacidades de cada puesto.	Aumentar las capacidades en un 20% de todo el personal de la empresa, tanto del área técnica, como del área administrativa	Desarrollo de programas de capacitación y plan de carrera de cada puesto, con un mínimo de 20hrs al año.
Capacitación enfocada a nuevas tecnologías.	Tiempos de diagnóstico en vehículos de reciente modelo.	Mejorar los tiempo de diagnóstico en un 40% en base a los conocimientos en uso de equipo y herramientas innovadoras.	Capacitación aplicada a vehículos recientes y herramientas novedosas. En las áreas técnicas y administrativas.
Desarrollo de puestos de la empresa y actividades.	Tiempos muertos por actividades repetitivas o re trabajos.	Disminuir los tiempo de reparación en un 30% por falta de conocimiento de actividades a realizar, además de aumentar la motivación mediante el empoderamiento definido en cada puesto.	Aplicación de los perfiles de puestos, desarrollados anteriormente, sirviendo de guía en la contratación de nuevas personas.
Fortalecimiento de los valores de la empresa.	Satisfacción e identificación con la misión, visión y valores de la empresa.	Aumentar la satisfacción de nuestros empleados en un 35%.	Integrar los valores en la comunicación e infraestructura de la empresa, Reconocer a quienes ejemplifican los valores, Hacer los valores memorables.

Tomando en cuenta las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas y sus planes de acción podemos elaborar el siguiente mapa estratégico de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.



Como conclusión de este capítulo podemos mencionar que es necesario tener un pensamiento sistémico para poder elaborar un mapa estratégico, como lo muestra el mapa anterior la base de la empresa se encuentra en su capital humano, los colaboradores deben identificarse con la misión, visión y valores de la empresa, para que así sus acciones queden alineadas a la estrategia del negocio, esto a su vez debe de estar sustentado por los procesos internos, que también están diseñados y estandarizados para ayudar a los colaboradores a brindar la propuesta de valor que la compañía ofrece y vende, además esta propuesta de valor debe de estar enfocada en satisfacer las necesidades del cliente, la perspectiva del cliente será la que afecte directamente la perspectiva financiera, los recursos financieros debe de sustentar las necesidades de las perspectivas anteriores, para que por fin las acciones, valores, estructuras y clientes se enfoque a hacer de la empresa rentable. En fin este mapa estratégico nos demuestra como todas las áreas y perspectivas de la empresa son interdependientes entre sí. Por lo que los planes de acción se deben de elaborar tomando en cuenta esta interdependencia y no elaborar los planes acción de manera aislada, tratando de desmenuzar la empresa para buscar los problemas aislados. Al fin este mapa estratégico es un instrumento que simplifica y mejora la planeación estratégica de la empresa, ayudando a clarificar el modelo de negocio.

CAPITULO 6

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Y PLANES DE ACCIÓN.

Análisis FODA

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización. El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de empresa sin importar su tamaño o naturaleza, es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, que facilita la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores

decisiones en el presente. Ello implica entre otras cosas, la elaboración de múltiples planes para alcanzar su visión y misión³⁰.

Antes de elaborar el análisis de Servicio Mecánico Hercon SA de CV, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A). Fortaleza. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.

B). Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc.

³⁰ George A. Steiner, *Planeación Estratégica*, CECSA, México, 1995.

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo o de servicio a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

C). Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.

D). Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en

reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

Para realizar el análisis FODA de la empresa se realizó una reunión con los accionistas y los técnicos de confianza, se les pidió que anotaran las 3 fortalezas que más destacan de la empresa y de igual manera lo hicieran para los demás cuadrantes (debilidades, oportunidades, amenazas), acto seguido se realizó un debate para determinar cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización dando como resultado la tabla 6.1 donde se muestra el análisis FODA realizado a la empresa Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

Tabla 6.1 análisis FODA de Servicio Mecánico Hercon SA de CV.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Competencias del capital humano (estudios de ingeniería, técnicos e idiomas), con más de 27 años de experiencia en mantenimiento automotriz.</p> <p>Herramientas y equipos de última generación para diagnóstico y reparación de automóviles.</p> <p>Sistemas para manejo de información administrativa y técnica.</p>	<p>Espacio actual ineficiente para realizar mayor número de servicios.</p> <p>Personal insuficiente para atender a la demanda de clientes y sus vehículos.</p>	<p>Incremento del parque vehicular en distintos municipios de la zona metropolitana de Guadalajara.</p> <p>Programas gubernamentales para el control de emisiones vehiculares.</p>	<p>Crecimiento de la competencia con posibilidades de adquirir herramientas de diagnóstico similares.</p> <p>Talleres informales con costos de operación por debajo de los de Servicio Mecánico Hercon SA de CV. Teniendo como resultado precios bajos.</p>

Análisis y planes de acción basados en las fortalezas:

- Una de las fortalezas de la empresa hace referencia al capital humano que la forma, ya que las capacidades que se tienen cumplen con las necesidades del mercado, los estudios de ingeniería, técnicos e idiomas han beneficiado positivamente en el desempeño de la organización, se ha integrado un servicio profesional sustentado en conocimientos técnicos y

experiencia de más de 27 años en el ramo de servicios automotrices, el conocimiento de otro idioma ha fortalecido la parte técnica, ya que la mayoría de los manuales de reparación se encuentran en inglés, siendo esta una barrera para nuestros competidores.

El plan de acción para robustecimiento de esta fortaleza se centra en realizar planes de capacitación o actualización que permitan desarrollar a nuestro capitán humano, no solo en el área técnica, sino también en área administrativa, como parte de este fortalecimiento será necesario estandarizar los procesos de operación de las distintas área de la organización, aunado a una definición de puestos y competencias de cada uno de estos. Esto garantizara no solo el capacitar a nuestro capital humano, sino que también conocer en qué capacitarlo alineado a las estrategias de la empresa.

2. La segunda fortaleza se refiere a la parte de innovación de la empresa, ya que uno de los diferenciadores claves del negocio se enfoca en los equipos o herramientas de diagnóstico y reparación que permitan realizar reparaciones exitosas con diagnósticos certeros para los vehículos fabricados por las distintas marcas que actualmente circulan en la zona metropolitana de Guadalajara.

El plan de acción que nutre esta fortaleza se debe concentrar en adquirir tecnología de última generación que aplique para el parque vehicular que actualmente brinda servicio la empresa, es importante resaltar en este punto, que el segmento de vehículos atendido por la empresa se definió en

el capítulo 4, por lo que resaltan 5 fabricantes de vehículos que acaparan el 85% de parque vehicular atendido en el patio de servicio de la empresa de los cuales se pueden mencionar la General Motor en primer lugar seguido por Ford Motors Company, grupo Nissan, Volkswagen y Daimler Chrysler sucesivamente. Información necesaria en la planeación para los recursos de innovación de la empresa.

3. La ultima fortaleza planteada en este análisis se enfoca al manejo de información, destacando dos áreas, la primera se refiere al área administrativa, ya que el software que actualmente utiliza la empresa permite tener un registro actualizado de la cartera de clientes y proveedores, así como un historial con fecha y kilometraje de los vehículos reparados en el patio de servicio, además de generar facturas electrónicas con una descripción clara de servicios y refacciones utilizadas en la reparación de cada vehículo, sin dejar a un lado el control de autopartes que entran y salen del almacén, evitando la omisión de cobro de refacciones utilizada en las reparaciones de los vehículos en tránsito por el patio de servicio . La segunda parte del manejo de información hace referencia a la parte técnica, información muy importante para una reparación exitosa de los vehículos, ya que en base a ella se puedes diagnosticar y reparar de una manera eficiente y eficaz, dentro del área de servicio esta información nos ayuda a mantener el vehículo dentro de las especificaciones del fabricante, toda esta información técnica se apoya en

los historiales de reparaciones anteriores de los vehículos, para sugerirle al cliente los servicios próximos en base a tiempo y kilometraje .

El plan de acción para reforzar esta fortaleza dentro del área administrativa se debe enfocar en mantener los historiales actualizados y con información confiable, que ayuden a los clientes y técnicos a realizar los servicios necesarios en tiempo y kilometraje, además de mantener al día la cartera de clientes y proveedores, que nos ayude a realizar estudios para desarrollar nuevos proveedores y manejar una relación cercana con los clientes

Análisis y planes de acción con base a las debilidades:

1. Una de las debilidades detectadas dentro de la organización se refiere al espacio actual en el cual se desarrollan las actividades la empresa, ya que es insuficiente para realizar el número de servicio que demanda los clientes, que a su vez, limita el crecimiento para ofrecer nuevos servicios, teniendo que recurrir en algunas ocasiones a subcontrataciones y generando gastos de operación por pensión, sumado a esto se han generado daños a los vehículos por el espacio reducido en las maniobras, aumentando gastos para la empresa y afectando la satisfacción del cliente. La segunda debilidad de la empresa menciona la falta de personal para tener una disponibilidad en la reparación de vehículos, afectando los ingresos de la empresa y a su vez la satisfacción de los clientes, esta debilidad está muy ligada a la primera debilidad, ya que es imposible poder contratar más personal con el espacio que actualmente se tiene.

Los planes de acción que se deben de realizar para convertir estas debilidades en fortalezas son:

- Adquirir o rentar un espacio adicional cercano a la empresa para poder realizar trabajos que demanden más tiempo de reparación o en su defecto subcontratar el servicio (según análisis financiero), para así poder realizar servicios que demanden menos tiempo y poder tener mayor rotación de vehículos dentro del patio de servicio.
- Llevar un control de citas, para poder programar el surtido de refacciones dentro del almacén de los vehículos próximos a reparación, para reducir los tiempos muertos por falta de piezas.
- Estandarización de los procesos que se llevan a cabo desde la toma de orden de servicio hasta la entrega de la unidad al cliente y el respectivo cobro por el servicio. Para evitar tiempos muertos entre los procedimientos y personas involucradas por falta de conocimiento en las actividades y reducir retrabamos en los inter, todo lo anterior enfocado en mejorar los tiempos de reparación de los vehículos.
- Abrir una nueva sucursal en un lugar estratégico, apoyando en los datos que actualmente se tienen, haciendo referencia al capítulo 4, una buena opción sería el municipio de Zapopan, ya que es el segundo municipio con mayor cantidad de habitantes y vehículos de la Zona Metropolitana de Guadalajara.

- Contratación de nuevo personal mediante las competencias descritas en cada puesto, apoyado con el plan de capacitación mencionado en los planes de acción de las fortalezas.

Análisis y planes de acción basada en las oportunidades:

1. La principal oportunidad encontrada es, como lo vimos en el capítulo 1, el crecimiento del parque vehicular que va en aumento año con año, sumado a esto el desgaste que presentan los vehículos por el tiempo y el kilometraje recorrido, lleva a nuevos clientes a buscar un taller que pueda satisfacer sus necesidades y las de su vehículo.

El plan de acción es desarrollar un modelo de negocio que pueda dar la oportunidad de abrir varias sucursales dentro de la Zona Metropolitana de Guadalajara, esto como parte del plan de negocios de la empresa, enfocado en el desarrollo y rentabilidad de la misma, incluyendo accionistas y capital humanos que la constituyen, sin dejar a un lado la satisfacción del cliente y la sustentabilidad de la organización.

2. Otra oportunidad detectada está relacionada con los programas gubernamentales para el control de emisiones contaminantes de los vehículos, por una parte son necesarios los servicios preventivos o mantenimiento para el buen funcionamiento de los vehículos, así como

también son necesarias las reparaciones correctivas, todo lo anterior para que los vehículos pueden cumplir con los límites de emisiones decretados por las entidades gubernamentales, lo que implica más vehículos en los patios de servicio. Pero a su vez también implican responsabilidades en los talleres mecánicos para cumplir con dichas normas gubernamentales que lo acrediten como un taller acreditado y poder realizar las pruebas de emisiones y poder emitir los certificados para los vehículos, lo que implica un aumento en los ingresos del negocio.

3. El plan de acción se enfoca en desarrollar una infraestructura que supere los requisitos de las entidades gubernamentales, tanto en el manejo de residuos peligrosos que pueden afectar al medio ambiente, como en el cumplimiento de los formatos para pertenecer a los programas de control de emisiones. Además de estar pendiente de los cambios en las normas de control de emisiones y el desarrollo de futuros programas de control de emisiones. Como complemento de estas acciones se debe de tomar en cuenta los planes de acción referente a los equipos innovadores que permitan diagnosticar y reparar los vehículos para que cumplan con las normas de emisiones contaminantes de manera eficiente.

Análisis y planes de acción con base a las Amenazas:

1. Una de las amenazas que se detecta es la posibilidad de que la competencia adquiera equipo igual o similar al que se utiliza la empresa, debilitando una de nuestras fortalezas.

El plan de acción se debe de enfocar en el fortalecimiento de la propuesta de valor para el segmento de mercado atendido, que atraiga nuevos clientes y retenga a los que ya se tienen, además del desarrollo de las competencias del capital humano, sin dejar a un lado los recursos para la adquisición de herramientas de diagnóstico de última generación, basado en el parque vehicular que atiende la empresa y que circula en las Zona Metropolitana de Guadalajara.

2. Otra de la amenazas detectadas en la reunión hace referencia a la competencia informal (banqueteros) que se tiene a los alrededores de la empresa, que tienen precios en sus servicio menores a los de Servicio Mecánico Hercon SA de CV, este bajo precio se debe en gran parte a la informalidad en la que operan ya que sus costos de operación es muy por debajo de una empresa formalmente establecida.

Los planes de acción para contrarrestar esta amenaza se debe de basar en el segmentos de mercado y la propuesta de valor para el mismo, donde la diferenciación y el profesionalismo se una ventaja competitiva y no la sensibilidad al precio.

Como se puede observar anteriormente, el análisis de FODA es una valiosa herramienta que apoya el proceso de planeación estratégica de una organización, su importancia consiste en la evaluación de los puntos fuertes y débiles dentro del ambiente interno y externo de una organización, con la finalidad de contar con un diagnóstico de sus condiciones de operación.

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, incluidas en el diagnóstico, son propias de cada organización y de acuerdo a cada escenario empresarial, por tanto esas variables son únicas en su operación y resultados, por lo que no se deben generalizar las situaciones encontradas a entidades distintas, presuponiendo reacciones similares; por ejemplo, una debilidad o amenaza en una empresa no necesariamente lo será para otra.

Las propuestas de mejora deben orientarse tanto a disminuir las debilidades, reforzar y mantener las fortalezas a la búsqueda de oportunidades convenientes para las capacidades de la empresa, cómo a proveer un defensa para las amenazas externas. Las mejoras aceptadas deben ser congruentes con las condiciones o medios de operación de la empresa, para hacer crecer sus habilidades y recursos.

El análisis de FODA en conjunto con el mapa estratégico del capítulo pasado, no da una idea exacta de la acciones necesarias en la empresa para poder llevar a cabo la estrategia planteada y así brindar una propuesta de valor que haga rentable a la empresa, sin olvidar que también te guía en qué áreas es necesario invertir recursos y acciones en pro de la competitividad de la compañía y el desarrollo de toda la organización en general, ya que ambas herramientas nos brindas los escenarios tanto internos como externos.

CONCLUSIONES

Las empresas en México se encuentran enfrentando un ambiente cada vez más complejo y competido, en el que sólo las empresas con una clara visión y un ordenamiento adecuado a ella tienen posibilidades de sobrevivir, mejor dicho sobresalir. En este punto al que la empresa quiere dirigirse compete al tema de la estrategia, y cada empresa decide cómo quiere enfocarla. La estrategia orientada, y más aún, basada en el mercado, no requiere únicamente de una disposición o actitud particular de los miembros de la empresa, requiere también de la capacidad de determinar cuál es el mercado al que están dirigidos, conocer lo que ese mercado está demandando en términos de satisfactores y de ordenar la organización entera hacia la satisfacción de ese mercado, sin olvidarse de los factores internos y externos que afectan a la misma.

El diseño e implementación del BSC utilizando el mapa estratégico permite a la organización el establecimiento de la visión y misión, y la descripción de objetivos estratégicos alineados en cuatro perspectivas base, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos. Es una herramienta de gestión y evaluación estratégica que permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización. Apoyado por el análisis de FODA no da un panorama en términos holísticos de la empresa, con enfoque internos y externos, así que el refuerzo de estas herramientas está en el pensamiento sistémico, anteriormente descrito.

Estas herramientas no son exclusivas de empresa grandes, como lo vimos en este trabajo, la aplicación se puede hacer para empresas pequeñas como un taller mecánico. La planeación estratégica ayuda a aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se puede conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización y las estrategias que orientarán la adquisición, uso y control de los recursos, para realizar esos objetivos.

Siempre será necesario tener la brújula en la mano y decidir el rumbo que queremos para nuestra empresa, es importante destacar que una de las cualidades que debe de tener la estructura de la empresa y sus estrategias, es la flexibilidad o adaptabilidad, ya que nos encontramos en un mercado que constantemente cambia y nuestro competidores los podemos tener en otro municipio, estado, país o continente.

El realizar este trabajo me ha dado un gran panorama de cómo debo de organizar mi empresa, cuales son los recursos necesarios y las acciones que me ayuden a mejorar la competitividad de mi empresa, además de pensar en otros negocio con base a las ventajas competitivas que mi negocio tiene, pero lo más importante es, que antes de tomar una decisión en base a feeling, es necesario hacer un análisis a los datos duros, ya que los sentimientos son vulnerables y el análisis se pudiera decir que es la verdad absoluta.

Solo me queda agradecer a mi asesor Luis Vallejo por ser mi guía en este trabajo, ayudando a ver mi negocio desde una perspectiva que un había imaginado, espero seguir en contacto como tu alumno, amigo y taller de confianza.

Bibliografía

ABEL MOJICA, "DIAGNOSTICO A BORDO OBD-OBDI-OBDDI," *MECATRÓNICA AUTOMOTRIZ*, 16 de septiembre de 2010, desde <http://mektronikar.blogspot.mx/2010/09/diagnostico-bordo-obd-obdi-obddi.html> .

Alberto Fernández, "El Balance Scorecard ayudando a implantar la estrategia," in *Revista de antiguos alumnos IESE*, march de 2001.

Alexander Osterwalder, and Yves Pigneur, *Business Model Generation*, Wiley, 2010.

ALTAIR Consultores, "Cuadro de mando integral," in *Revista Economía No. 3*, n.d.

Antonio Dávila, "El Cuadro de Mando Integral," in *Revista de antiguos alumnos IESE*, septiembre de 1999.

Asociación mexicana de la industria automotriz a.c., *Estadísticas de ventas del sector automotriz mexicano*, 2012, <http://www.amia.com.mx/>.

Axel Sánchez, "Sin certificar, más de 90% de los talleres mecánicos en México," in *Milenio*, México, D.F., march de 2012.

CAN in Automation (CiA), *Controller Area Network*, 2014, CAN in Automation (CiA), desde <http://www.can-cia.org/>.

CNN Expansión, *Los autos en México se multiplican*, 2008, <http://www.cnnexpansion.com>.

El informador, "Seguirá ingreso de autos chocolate""", México, sec. Economía, enero de 2014.

"En el Municipio de Guadalajara hay más vehículos que árboles," in *El Informador*, Guadalajara, Jalisco, ene de 2012.

George A. Steiner, *Planeación Estratégica*, CECSA, México, 1995.

Ivonne Vargas Hernández, *Pymes generan 81% del empleo en México*, enero de 2013, CNN Expansión, desde <http://www.cnnexpansion.com/> .

Joan Ginebra, and Rafael Arana de la Garza, *Dirección por servicio, la otra calidad.*, McGraw-Hill, México, 1993.

“Las calles tapatías le quedan chicas al creciente parque vehicular,” in *El Informador*, Guadalajara, Jalisco, 21 de february de 2013.

Manuel Francisco Suárez Barraza, *Las capsulas de la mejora, metodología práctica y rápida para mejorar la competitividad de las Pymes*, Gasca Sicco, México, 2008.

María I. Blanco Dopico *et al.*, “El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral.,” in *Revista española de financiación y contabilidad*, 1999.

Michael E. Porter, “The five competitive forces that shape strategy,” in *Harvard Business Review*, January de 2008.

Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday/Currency, 1990.

Robert S. Kaplan, and David P. Norton, “Focus your organization on strategy-with tha balance scorecard,” in *Harvard Business Review*, 2001.

———, “The Balanced Scorecard: Measures that drive performance,” in *Harvard Business Review*, January de 1992.

Sistema Nacional de Educación a Distancias, *Sociedad del Conocimiento*, enero de 2010, desde <http://www.sined.mx> .

Anexo 1. Centros de negocios Servicio Mecánico Hercon SA de CV, desarrollados mediante análisis financiero. Organizados en orden descendente por su rentabilidad.

1. Centro de mantenimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Servicio de mantenimiento mayor a motor (afinación). • Servicio de mantenimiento menor a motor. • Hologramas de verificación. • Servicio de mantenimiento mayor a transmisión (afinación). • Servicio de frenos (delanteros y traseros) • Reemplazo de bandas de accesorios (alternador, dirección, aire acondicionado, bomba de agua, etc.). • Reemplazo de poleas locas y tensores de bandas de accesorios. • Reemplazo de bandas de tiempo y kit de distribución.

2. Centro de reparación eléctrico-electrónico
<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de baterías. • Reparar y reemplazar alternadores y marchas. • Reparación de tableros, elevadores de vidrios, seguros de puertas. • Revisión de sistemas de cargas. • Reparaciones referentes a sensores, computadoras (PCM, ECM, TCM, ABS, AIRBAG, etc.). • Programaciones de módulos • Correcciones de falla de cilindro. • Reparaciones de arnés, relevadores, fusibles. • Reparación de sistemas de alimentación y circuitos en general. • Reparación de sistema de luces en general. • Calibraciones de gargantas y sensores, además de corregir y dar mantenimiento a los sistemas anteriores. • Fallas referentes al sistema fuel injection. • Corregir indicadores de gasolina, temperatura. • Reemplazar bombas de gasolina, inyectores. • Reemplazar bulbo de aceite, sensores en general de sistema de inyección. • Ajustar tiempos de encendido y corrección de fallas de tiempo. • Recargar gas de aire acondicionado. • Reparación e instalación de compresor. • Reparación e instalación de mangueras. • Corregir circuitos de A/C.

3. Centro de reparaciones mecánicas.

- Reparaciones de motor en general.
- Anillar motores.
- Reparaciones de cabezas.
- Corregir fugas de aceite de motor (reemplazar empaques de Carter, tapa de punterías, distribución, etc.).
- Reemplazar reten (cigüeñal, árbol de levas, etc.).
- Empacar múltiples de admisión y escape.
- Extraer tornillos capados.
- Destapar cedazos.
- Ajustar punterías.
- Reemplazar cadenas de distribución y tensores.
- Reemplazar bombas de aceite.
- Reemplazar soportes en general (motor y transmisión)
- Reemplazar radiadores.
- Reemplazar bombas de agua.
- Reemplazar termostatos, tomas de agua, mangueras y tubos de enfriamiento, fan clutch, tapones de radiador, etc.
- Corregir sistemas de calefacción.

4. Centro de reparaciones transmisión y dirección.

- Reparación de transmisión automática.
- Reemplazar y reparar turbinas.
- Reemplazar y reparar tubos de transmisión.
- Instalación de enfriadores para transmisión.
- Corregir circuitos de transmisión.
- Reemplazar solenoides de cambio.
- Reparación de cuerpo de válvulas.
- Corregir fugas de transmisión automática.
- Reparación de sensores de velocidad de entrada y salida.
- Reparar transmisión manual o estándar.
- Reparación y/o reemplazar clutch.
- Reemplazar bomba de clutch, bomba esclava, chicotes de clutch.
- Ajustar palanca de velocidades, reemplazar bujes de palanca de velocidades.
- Reparación y corrección de sistemas easytronic.
- Reparación de bombas de dirección.
- Reparación de bombas electro-hidráulicas.
- Reparación de cremalleras y cajas de dirección.
- Reparación de mangueras y conexiones de dirección y cremallera.
- Reparación de diferenciales.
- Reemplazar crucetas, baleros de rueda, juntas homocinéticas, cubre polvos de juntas, flechas.
- Corregir y reparar transfer y 4x4.

5. Centro de reparaciones de frenos y suspensión.

- Reemplazar bombas de frenos, cilindros de ruedas, pistones de caliper y ligas de caliper.
- Reemplazar seguros de balatas, seguros de caliper.
- Reparaciones y reemplazo de booster.
- Reemplazar resortes de balatas.
- Reemplazar mangueras y tubos de frenos.
- Reemplazar rotulas, horquillas, bujes de horquilla, brazos pitman, varillas de dirección, terminales de dirección, hules de tirante.
- Reemplazar Tornillos de barra estabilizadora, hules de barra estabilizadora.
- Reemplazar amortiguadores (delanteros y traseros), resortes de amortiguadores, bases de amortiguadores, hules de amortiguadores.

Anexo 2. Descripción de puestos de Servicio Mecánico Hercon SA de CV

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO GERENTE GENERAL

Nombre del puesto	Gerente general ceo	
Puesto del jefe inmediato	N/A	
Puestos que le reportan directamente	Aux. Administrativo, Asesor de Servicio	Jefe de patio de servicio
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través de un proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
- Colaborar en la elaboración y formulación de programas de trabajo de conformidad con las prioridades controlar su correcto desarrollo.
- Diseñar, evaluar y colaborar con las modificaciones necesarias a reglamentos, metodologías, manuales, instructivos, sistemas y otros instrumentos propios del área de actividad.
- Velar por el adecuado diagnóstico de los vehículos que ingresan con algún tipo de problema o falla así como su reparación a la mayor brevedad posible, estableciendo prioridades según sea el caso.
- Mantener el adecuado abastecimiento de los repuestos, equipo y materiales necesarios para el óptimo funcionamiento del taller y velar por el buen uso de los mismos.

- Realizar periódicamente el inventario de repuestos y herramientas.
- Determinar los repuestos que por su estado deben ser destruidos y participar en la destrucción de los mismos para dar fe a que el acto se lleve a cabo adecuadamente.
- Velar porque se cumplan las normas de seguridad e higiene del trabajo.
- Participar en el establecimiento de indicadores que permitan dar seguimiento a la ejecución de las actividades desarrolladas en su grupo de trabajo.
- Elaborar informes diversos.
- Velar por que se lleven actualizados registros, archivos, controles y estadísticas de la unidad a su cargo.
- Efectuar las tareas administrativas que se deriven de su gestión.
- Atender y resolver consultas relacionadas con las labores a su cargo.
- Realizar otras labores propias del cargo.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Licenciatura	Carrera: (s)	Económico Administrativas o afines.
Experiencia en años para ocupar el puesto			3 años en puestos relacionados
Relaciones Internas con:	Para:		
Jefes de Taller	Gestionar la productividad y buen funcionamiento del área técnica.		
Aux. Administrativo	Gestionar la productividad y buen funcionamiento del área administrativa y financiera		
Asesor de Servicio	Gestionar la productividad y buen funcionamiento del área de atención al cliente.		
Relaciones Externas con:	Para:		
Clientes	Estar al tanto de las expectativas de los clientes y la satisfacción de los mismos.		
Proveedores	Buscar tener los mejores precios sin dejar por un lado la calidad y garantía de las piezas.		
Otros talleres	Buscar alianzas que generen nuevas líneas de negocios		
Escuelas	Buscar capacitación continua para él y sus colaboradores		
Proveedores de herramientas y equipos de diagnóstico.	Adquirir la herramienta y equipo de diagnóstico que aseguren la innovación dentro de la empresa, además de la adquisición de programas para el manejo de información, así como		

	manuales técnicos que apoyen las competencias de los colaboradores.
--	---

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO ASESOR DE SERVICIO

Nombre del puesto	Asesor de servicio	
Puesto del jefe inmediato	Gerente General CEO	
Puestos que le reportan directamente	Jefe de almacén, Personal de limpieza	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Tener el contacto con el cliente para interpretar las inquietudes y comentarios que serán dirigidos al técnico, para que éste pueda diagnosticar de manera correcta los problemas. De igual forma explicar de forma clara y en lenguaje que el cliente pueda entender las conclusiones del técnico. Generar las cotizaciones y a su tiempo la autorización de las reparaciones.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Atender clientes, programar turnos para servicios y recibir información acerca de los vehículos.
- Recibir los vehículos que ingresan, verificar el estado de los mismos y distribuirlos entre el grupo de trabajo para su respectiva reparación.
- Tomar las solicitudes de servicio deseado y explicarlas claramente en la orden de reparación.
- Realizar la vinculación con el jefe de patio de servicio y el cliente para probar el vehículo (realizar prueba de manejo o revisión rápida) y confirmar el origen(es) del servicio de reparación.
- Estimar el costo y tiempo necesario para realizar la reparación, teniendo en consideración los tiempos del cliente.
- Receptar quejas de clientes y mantener altas normas de satisfacción de éstos.

- Estar en contacto con el jefe de patio para verificar el avance de la reparación de cada vehículo y contactar al cliente cuando los técnicos descubran problemas adicionales; para obtener la autorización del cliente en la realización de trabajos adicionales y explicar el trabajo realizado y las cuentas que se deben pagar.
- Notificará al almacén de los vehículos programados para servicio, para que a su vez, este puede realizar el pedido de las piezas necesaria con anticipación.
- Auxiliar al jefe de almacén en el pedido de refacciones con proveedores.
- Mantener actualizado el formato REPAPRO.
- Coordinara el personal de limpieza en conjunto con el jefe de patio de servicio, para garantizar la limpieza de los vehículos antes de ser entregados, así como para coordinar la limpieza en general de la empresa.
- Instalar los elementos que protejan los interiores de los vehículos (cubre asientos, volante, tapetes, etc.)
- Realizar la inspección previa a la entrega de vehículo, referente a la limpieza del mismo, recordatorios del próximo servicio, etc.
- Realizar la verificación de emisiones.
- Realizar el contacto con el cliente para programación de servicio futuros y/o cotización de los mismos, así como para medir la calidad en el servicio brindado y desempeño del vehículo reparado.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Preparatoria	Carrera: (s)	Técnica
Experiencia en años para ocupar el puesto			1 año en puestos similares
Relaciones Internas con:	Para:		
Gerente General CEO	Entregar informes sobre la satisfacción de clientes, así como de problemas relacionados con los mismos.		
Aux. Administrativo	Apoyar el proceso de facturación efectivo y el contacto con los clientes.		
Jefe de Patio	Vinculación del área técnica con el cliente y el informe certero del diagnóstico y reparación.		
Jefe de Almacén	Coordinación del pedido de refacciones y las cotizaciones de reparación.		
Personal de limpieza	Coordinar la limpieza de los vehículos y de la empresa en general .		
Relaciones Externas con:	Para:		
Clientes	Interpretar las inquietudes y servicio solicitados para sus vehículo, de forma que se pueda canalizar al área técnica, así como para medir la satisfacción del mismo y el desempeños de sus vehículos.		
Proveedores	Pedido de refacciones.		

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Nombre del puesto	Auxiliar administrativo	
Puesto del jefe inmediato	Gerente General CEO	
Puestos que le reportan directamente	Jefe de almacén, Mensajero.	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	21 de marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Supervisar, coordinar y controlar las actividades de empleados de oficinas y apoyo administrativo. También implementan procedimientos administrativos, que establecen prioridades de trabajo y coordinan actividades de adquisición de servicios administrativos como espacio, suministros y servicios de seguridad. Realizar funciones de apoyo administrativo a empleados o personal administrativo.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Recepción de documentos.
- Generar el pago de nóminas a los trabajadores.
- Programar el pago a proveedores, así como de los servicios de comunicación, electricidad, etc. Además de los pagos realizados a las instituciones gubernamentales.
- Realizar la facturación a clientes.
- Estar al pendiente del formato REACTIVAS, para la generación de las facturas.
- Gestionar las cuentas por cobrar.

- Estar al pendiente de los movimientos financieros de la empresa.
- Generar los reportes financieros necesarios para la evaluación del desempeño de la empresa.
- Coordinar la operación de la caja chica con el jefe de almacén.
- Atender llamadas telefónicas.
- Atender visitas de clientes y proveedores.
- Archivo de documentos necesarios para entregar al área contable.
- Establecer prioridades de trabajo, delegar trabajo en personal de apoyo y garantizar que los plazos y trámites se cumplan.
- Cálculos elementales.
- Informar sobre todo lo referente al departamento del que depende.
- Estar al día de la tramitación de expedientes.
- Tener actualizada la agenda, tanto telefónica como de direcciones, y de reuniones.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Preparatoria	Carrera: (s)	Carrera Técnica
Experiencia en años para ocupar el puesto			1 año en puestos similares
Relaciones Internas con:	Para:		
Gerente General CEO.	Entregar informes sobre el desempeño de la empresa en el área financiera.		
Asesor de Servicio.	Para la elaboración de facturas de vehículos terminados, así como para informe de status de los vehículos y sus dueños.		
Jefe de almacén.	Para la programación de pedidos y pago a proveedores.		
Relaciones Externas con:	Para:		
Proveedores	El pedido de refacciones, petición de facturas y programación de pagos de las mismas.		
Clientes	La elaboración de las facturas y el cobro de las misma, además de gestionar las cuentas por cobrar		

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO JEFE DE PATIO DE SERVICIO.

Nombre del puesto	Jefe de Patio de servicio	
Puesto del jefe inmediato	Gerente General CEO	
Puestos que le reportan directamente	Jefes de Área, Personal de limpieza.	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Administrar el patio de servicio para garantizar la excelencia mediante la inspección de todas las áreas del patio de servicio, realizar las revisiones previas a la reparación para canalizar el trabajo a las áreas adecuadas para el mismo, así como designar el lugar de la reparación, gestionar el buen funcionamiento del patio de servicio.

Diagnosticar y reparar problemas poco comunes, más que involucrarse en servicios rutinarios a los vehículos o arreglos simples, utilizando sistemas computarizados para cumplir con sus tareas, desempeñándose con normas éticas altas.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Determinará el área donde será revisado el vehículo y estar en constante comunicación con los jefes de área para mantener informado al asesor de servicio y este a su vez al cliente sobre el progreso de su carro.
- Auxiliar al asesor de servicio para la interpretación de las fallas que aquejan los vehículos de los clientes.
- Supervisar desempeño de las diferentes áreas de servicio.
- Realizar la verificación de la reparación previa a la entrega del vehículo al asesor de servicio, mediante la inspección del vehículo (una vuelta de rutina, pruebas en estática, etc.).

- Revisar que todos los puntos de la orden de servicio estén revisados o reparados por los técnicos de cada área, así como corroborar que los formatos de seguridad estén completados y firmados por los técnicos.
- Verificar que los recordatorios de servicio estén pegados.
- Coordinar en conjunto con el asesor de servicio la limpieza del vehículo y el área de servicio, apoyados por el personal de limpieza.
- Apoyar a los jefes de área y técnicos con las reparaciones, diagnósticos y/o dudas sobre los servicio a realizar.
- Estar al pendiente de la herramienta, información y capacitación necesaria para garantizar un trabajo de calidad.
- Coordinar con el jefe de almacén el pedido de piezas necesarias para las diversas reparaciones del patio de servicio.
- Inspeccionar el buen funcionamiento de las herramientas y equipos de diagnóstico, así como de gestionar el mantenimiento de las instalaciones de patio de servicio.
- Completar los formatos necesarios de inspección.
- Probar y ajustar los sistemas reparados para cumplir con las especificaciones de rendimiento del fabricante.
- Revisar el automóvil que ha sido reparado, practicar las pruebas pertinentes para determinar si corresponde dar por terminada la reparación y verificar que las unidades no tengan daños ocasionados en el taller mecánico.
- Separar los residuos y depositarlos en el lugar correspondiente (cartón, material impregnado, chatarra, etc.)

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Carrera Técnica	Carrera: (s)	Mecánica
Experiencia en años para ocupar el puesto			8 años
Relaciones Internas con:	Para:		
Gerente General CEO	Informar sobre el desempeño del área técnica y reportar deficiencias dentro del área y generar planes de acción.		
Asesor de Servicio	Coordinar los tiempos de reparación y el contacto con el cliente, además de la interpretación de las reparaciones y programación de servicio futuros.		
Jefes de área	Asegurar la calidad de las reparaciones e inspeccionar el desempeño del área operativa de los técnicos.		
Jefe de almacén	Solicitud de refacciones, herramientas y equipos de diagnostico		
Relaciones Externas con:	Para:		
Proveedores	Ocasionalmente para la solicitud de refacciones o explicación de piezas específicas.		
Clientes	Entender el problema que aqueja a su vehículo y poder canalizar al área correspondiente.		

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO JEFE DE ALMACEN

Nombre del puesto	JEFE DE ALMACEN	
Puesto del jefe inmediato	Asesor de servicio, Auxiliar administrativo.	
Puestos que le reportan directamente	Mensajero.	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	21 de marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Realizar las labores de control y registro de acuerdo con su especialidad, en las entradas y salidas de materiales, equipos, productos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, además de su almacenamiento, así como verificar y tramitar la documentación para el reabastecimiento oportuno en los almacenes.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Controlará y registrará las entradas y salidas de materiales (refacciones), equipos, productos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, de acuerdo a lo establecido por la empresa para cotejar existencias.
- Verificará que los materiales, equipos, productos, herramientas, y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada.
- Realizará, tramitará, expedirá y verificará reportes y documentos propios de su especialidad, para el reabastecimiento de materiales, equipos, productos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa.
- Solicitará y tramitará los medios o elementos necesarios para recolección y entrega de materiales, equipos, productos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, para el almacén.
- Realizará las actividades necesarias para la toma de inventarios y auditorías.

- Controlará y supervisará las actividades del mensajero.
- Mantener actualizado el REPAPRO (Registro de partes y proveedores).
- Auxiliará al asesor de servicio en la cotización de las partes necesarias de los vehículos en patio de servicio.
- Estará encargado de la caja chica y deberá de llevar el registro de las operaciones de la misma.
- Mantener ordenada y limpia el área de almacén, así como los equipos o herramientas de diagnóstico.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Bachillerato	Carrera: (s)	NA
Experiencia en años para ocupar el puesto			1 año en almacén
Relaciones Internas con:	Para:		
Asesor de servicio	Para la planeación del stock de refacciones en los servicio programados		
Auxiliar administrativo	Para el pago a proveedores y pedidos a los mismos.		
Jefe de patio de servicio	Entrega de material, herramientas y equipos de diagnóstico.		
Jefes de área.	Entrega de material, herramientas y equipos de diagnóstico.		
Técnicos auxiliares.	Entrega de material, herramientas y equipos de diagnóstico.		
Mensajero.	Programar y supervisar las recolecciones y entregas del mensajero.		
Auxiliar de almacén (puesto a futuro)	Supervisar las entradas y salidas de materiales, equipos, productos, herramientas y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa.		
Relaciones Externas con:	Para:		
Proveedores, otros talleres	Solicitud de refacciones, equipo o herramientas.		
Mecánicos.			

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO JEFE DE AREA DE SERVICIO

Nombre del puesto	JEFE DE AREA DE SERVICIO		
Puesto del jefe inmediato	Jefe de patio de servicio.		
Puestos que le reportan directamente	Técnico auxiliar		
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014	

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Dirigir a su equipo de técnicos y auxiliares de servicio, asegurándose que las reparaciones en su área de servicios se hagan correcta y eficientemente y manteniendo estándares de calidad que aseguren el nivel de satisfacción del cliente.

Diagnosticar y reparar problemas con los vehículos que se refieran al área correspondiente a la cual pertenece.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Conversar con el jefe de patio para obtener información sobre los problemas de los vehículos, e informar sobre el trabajo que se llevará a cabo y necesidades de reparaciones futuras.
- Examinar los vehículos para determinar desgaste y extensión del daño o mal funcionamiento.
- Asistir a los técnicos y auxiliares en sus tareas, proveyéndoles apoyo técnico cuando lo necesiten y monitorear rendimiento y productividad.
- Probar y ajustar los sistemas reparados para cumplir con las especificaciones de rendimiento del fabricante según el área a la cual pertenezca.

- Asegurar que su área de trabajo este en excelentes condiciones respecto a limpieza, seguridad y estado del equipo, y llevar a cabo inspecciones en el lugar en forma periódica para mantener un servicio de alta calidad.
- Realizar pruebas de manejo a los vehículos, probar los accesorios y sistemas, utilizar equipos tales como analizadores y aparatos de diagnóstico computarizado, según sea el caso del área de servicio a la cual corresponde.
- Completar los formatos de seguridad designados para cada área de servicio.
- Separar los residuos y depositarlos en el lugar correspondiente (cartón, material impregnado, chatarra, etc.)
- Llenar el formato REACTIVAS cada vez que termine un servicio.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Carrera Técnica	Carrera: (s)	Mecánica General
Experiencia en años para ocupar el puesto			4 años en puestos similares
Relaciones Internas con:	Para:		
Asesor de servicio	Aclara dudas referente a los servicio o mantenimientos realizados a los vehículos en su área.		
Jefe de servicio.	Comunicación bidireccional para el aseguramiento de la calidad en el servicio prestado.		
Técnicos auxiliares.	Inspeccionar desempeño de las actividades del área a la que pertenecen.		
Jefe de almacén.	Entrega de material, herramienta y equipo de diagnóstico.		
Relaciones Externas con:	Para:		

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO TECNICO AUXILIAR

Nombre del puesto	TECNICO AUXILIAR	
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Área	
Puestos que le reportan directamente	N/A	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Apoyar a los jefes de su área, reparando y dando mantenimiento de los vehículos en servicio pertenecientes en el patio, para asegurar su correcto funcionamiento

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Realiza la estimación y selección del material necesario para la ejecución de su trabajo. Detecta fallas menores en las diferentes partes y sistemas de los vehículos.
- Cambia realiza las tareas de reparación y mantenimiento que van de acuerdo al área que pertenece.
- Ayuda a los jefes de área en el mantenimiento preventivo de las unidades, además de reportar cualquier anomalía en el sistema.
- Realiza mantenimiento a las herramientas usadas.
- Llena reportes periódicos de las tareas asignadas.
- Mantiene limpio y en orden equipo y sitio de trabajo.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.

- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Completar los formatos de seguridad correspondientes a su área, además de llenar el formato REACTIVAS.
- Separa los residuos y depositarlos en el lugar correspondiente (cartón, material impregnado, chatarra, etc.)

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Secundaria/Preparatoria/ Técnica	Carrera: (s)	Mecánica
Experiencia en años para ocupar el puesto			6 meses en puestos similares
Relaciones Internas con:	Para:		
Jefe de patio de servicio	Aclaración de dudas de los servicios de reparación dentro de los alcances de su área.		
Jefe de área	Coordinación del trabajo dentro de su área.		
Jefe de almacén	Entrega de material, herramienta y equipo de diagnóstico.		
Relaciones Externas con:	Para:		

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO MENSAJERO

Nombre del puesto	MENSAJERO	
Puesto del jefe inmediato	Jefe de Almacén	
Puestos que le reportan directamente	N/A	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	21 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Realizar las labores de recolección y entrega de materiales, equipos, productos, documentos, herramientas y otros bienes propiedad de la empresa o en custodia de la misma.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Entregará o recolectará los materiales, equipos, productos, documentos, herramientas y otros bienes propiedad de la empresa de manera oportuna en tiempo y forma.
- Inspeccionará el buen estado de los materiales (refacciones), equipos, productos, documentos, herramientas y otros bienes propiedad de la empresa, al momento de la entrega y recolección.
- Comparará las refacciones adquiridas con las entregadas por los técnicos o jefe de almacén, para evitar los reproceso de recolección.
- Inspeccionará el buen funcionamiento del medio de transporte proporcionado por la empresa, y notificará al auxiliar administrativo y/o jefe de almacén por cualquier desperfecto o falla del mismo, además de estar al pendiente del mantenimiento del mismo.
- Se encargará de mantener siempre limpio y en buen estado el vehículo proporcionado por la empresa.

- Notificará de cualquier anomalía en la entrega y recolección de los materiales, equipos, productos, documentos, herramientas y otros bienes propiedad de la empresa de manera oportuna en tiempo y forma al encargado de almacén o en su defecto al asesor de servicio.
- Los pedidos de recolección y entrega de los materiales, equipos, productos, documentos, herramientas y otros bienes propiedad de la empresa los realizará únicamente el encargado de almacén, compras y asesor de servicio.
- Realizará las tareas de orden y limpieza dentro del patio de servicio, asignadas por el auxiliar administrativo.
- Registrará las horas de salida y llegada para cada entrega, así como notificar el destino y el motivo del movimiento.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Secundaria / Preparatoria	Carrera: (s)	NA
Experiencia en años para ocupar el puesto			6 meses de experiencia laboral
Relaciones Internas con:	Para:		
Jefe de Almacén	Solicitud de recolección y entrega de refacciones, equipo o herramientas.		
Auxiliar administrativo	Solicitud de recolección y entrega de documentos y movimientos monetarios.		
Asesor de servicio	Solicitud de recolección y entrega de refacciones, equipo o herramientas.		
Relaciones Externas con:	Para:		
Proveedores, otros talleres	Recolección y entrega de refacciones, equipo o herramientas, documentos y movimientos monetarios.		
Mecánicos, bancos.			

1. DATOS GENERALES DEL PUESTO PERSONAL DE LIMPIEZA

Nombre del puesto	Personal de limpieza	
Puesto del jefe inmediato	Asesor de servicio, Jefe de patio de servicio	
Puestos que le reportan directamente	N/A	
Localidad Fecha	Guadalajara, Jalisco	24 de Marzo de 2014

2. OBJETIVO GENERAL DE PUESTO

Mantener limpias y ordenadas las instalaciones de la empresa, tanto interior como exterior, además de encargarse de la limpieza de los vehículos previos a su entrega.

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

3. RESPONSABILIDADES

- Mantener limpio y ordenado (con apoyo de los demás integrantes de la empresa) las instalaciones en general del taller, como lo son, el patio de servicio, baños, oficina, almacén, exteriores del taller, etc.
- Lavar los vehículos previos a la entrega, tanto de interiores como de exteriores.
- Limpiar cualquier derrame de aceite, anticongelante o cualquier fluido, en base a lo establecido.
- Separa los residuos y depositarlos en el lugar correspondiente (cartón, material impregnado, chatarra, etc.)

“Los deberes arriba descritos son solamente los más representativos del puesto. No deben interpretarse como todas las labores inherentes al puesto”

4. PERFIL DEL PUESTO

Nivel académico:	Secundaria	Carrera: (s)	N/A
Experiencia en años para ocupar el puesto			6 meses
Relaciones Internas con:	Para:		
Asesor de servicio	Coordinar las áreas y vehículos por limpiar y/o lavar.		
Jefe de patio de servicio	Coordinar las áreas y vehículos por limpiar y/o lavar.		
Relaciones Externas con:	Para:		

Anexo 3. Formato de REPAPRO (registro de partes y proveedores)

Se desarrolló un formato para el registro de partes cotizadas de cada vehículo, así como de los principales proveedores y la información necesaria para su rápida identificación y requisición. Lo anterior con la finalidad de evitar la consulta permanente al Gerente de taller para cada una de las cotizaciones y requisiciones necesarias en la operación diaria de la empresa

Procedimiento para llenado del formato REPAPRO.

La primera parte está enfocada al área de refacciones o autopartes, por lo que, el número de registros de una sola pieza es de tres opciones y deberá de contener:

1. Fabricante: del vehículo que se está registrando, por ejemplo; Ford, Chevrolet, Nissan, etc.
2. Modelo: o sub-marca del vehículo, ejemplo; Fabricante: Ford, modelo: Focus.
3. Año: se refiere a los años que aplica este registro, por ejemplo; Nissan Platina del 2001 al 2007.
4. Fecha: la cual nos ayudará a conocer cuándo fue cotizada la autoparte y se deberá de consultar que el precio esté vigente en el momento que se realice la compra.
5. Número de parte: se refiere al número de la pieza con el cual el proveedor tiene identificado la autoparte, el cual estará en la factura de compra.
6. Descripción: de la autoparte, donde se oriente a que sistema del vehículo está destinada.
7. Precio: se deberá de capturar ya con el IVA incluido.
8. Proveedor: se refiere al número de proveedor destinado en la segunda parte del REPAPRO, el cual contiene todos los datos del proveedor.
9. Observaciones: en esta parte se hará énfasis en la calidad, tiempo de entrega y comentarios realizados por los técnicos, jefe de taller y por el mismo personal de almacén mismo que ayudará a la toma de decisión sobre la parte que se deberá comprar.

La segunda parte del REPAPRO está enfocada al registro completo de los proveedores y deberá de contener:

1. Número de proveedor: el cual lo otorga la persona a cargo de llenar el REPAPRO, en este caso la encargada de almacén. Este número se utilizará en la primera hoja del formato, para hacer referencia al mismo.
2. Nombre del proveedor: para su rápida identificación.
3. Teléfonos: incluyendo el número de extensión y señalando cuál es el teléfono del área de refacciones.
4. Dirección: completa del proveedor, incluyendo la colonia y el cruce de las calles, para una rápida localización por parte del mensajero.
5. Descripción: en esta parte se anotará el tipo de piezas que maneja este proveedor, así como el nombre de la persona que nos atiende, además de cualquier otra observación que pueda facilitar el trabajo del mensajero, como puede ser, el horario de atención, etc.

REPAPRO
REGISTRO DE AUTOPARTES

FABRICANTE:				Automotriz HERCON
MODELOS:				FECHA ____/____/____
AÑOS:				REPAPRO
No. De parte	Descripción	Precio	Proveedor	Observaciones

REPAPRO

No.	Proveedor	Teléfonos	Dirección	Descripción

Formato de REACTIVAS (registro de actividades y servicios).

AUTOMOTRIZ HERCON



NOMBRE:

NUM. TECNICO:

Instrucciones para llenar el formato REACTIVAS (registro de actividades y servicios).

1. Escribe tu nombre y número de técnico.
2. Indicar el número de orden de vehículo a la que pertenece el reporte de la actividad o servicio.
3. Escribir la fecha en que se realizó el servicio.
4. Anota a que vehículo corresponde dicha orden de servicio.
5. En el espacio determinado para realizar tu reporte indica las actividades por separado que se le realizaron a dicho vehículo, esto servirá para que sea cobrado, además de generar una nómina exenta de errores, ya que todas tus actividades estarán anotadas por tu puño y letra.
6. Terminado el reporte indica el tiempo que necesitaste para realizar cada una de las actividades antes descritas, por ejemplo: servicio mayor 2.5 horas.
7. En caso de haber alguna recomendación sobre el servicio que realizaste lo deberás anotar en el área de observaciones.

Nota:

Este reporte se deberá llenar antes de entregar el vehículo al asesor y será complemento de la orden de servicio que se deberá entregar llena en su totalidad.

Nombre y firma del técnico.

No. De orden	Fecha	Vehículo	Trabajo realizado	Hrs.	Observaciones